远东财经

Then we set His Hair on Fire

洞见远胜创意

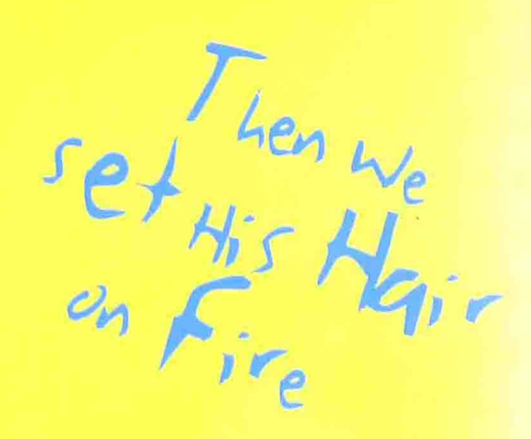
世界最富创意的广告公司 BBDO

最畅销不衰的经典广告创意图书
BBDO广告大佬亲笔专著
从构思到执行，全面解剖BBDO经典广告的诞生过程

〔美〕菲尔·杜森伯里 著 | 宋洁 译

教你打造傻瓜式洞见创造机器

上海远东出版社



对于我们这些百事的营销人员来说，菲尔·杜森伯里远不止是我们的广告人员。他是一个伟大的朋友和值得信赖的顾问，他始终能敏感而准确地解读美国的脉搏。他总是能给大家带来常识、智慧和洞见，更不用说那些获奖广告。他的书也具有同样的特质。读完这本书，你会明白，一个平凡的人怎样才能取得绝不平凡的成就。

——罗杰·A·恩里克｜百事公司前主席兼CEO

在“9·11”恐怖袭击以后，我请菲尔·杜森伯里和他的BBDO团队创作广告，希望该广告可以表现出纽约是一个充满活力和激情的地方，一个让人梦想成真的城市。三周之后，全世界就看到了第一则“纽约奇迹”的广告。这些广告一夜之间成为了国际性的现象，并有助于加速这个城市的恢复。这本书向我们解释了那些富有洞见的幽默广告背后的真知灼见。

——鲁迪·朱利安尼｜前纽约市市长

我一直相信，菲尔·杜森伯里本来是可以挽救福特公司出产的埃德塞尔(Edsel)轿车的。我知道他很伟大，读完这本书之后，我明白了他之所以伟大的原因。要是25年前我也能拥有这些洞见该有多好。关于阅读这本书，我惟一的建议就是做笔记!

——迈克·迪佛｜罗纳德·里根总统的白宫办公室副主任





上架建议：企业管理


ISBN 978-7-5476-0844-9
9 787547 608449
定价：38.00元
易文网：www.ewen.cc

Then we set His Hair on Fire

洞见远胜创意

世界最富创意的广告公司BBDO

〔美〕菲尔·杜森伯里 著 | 宋洁 译

教你打造傻瓜式洞见创造机器

上海远东出版社

图书在版编目(CIP)数据

洞见远胜创意：世界最富创意的广告公司 BBDO/
(美)杜森伯里著;宋洁译. 一上海：上海远东出版社，2014
ISBN 978-7-5476-0844-9

Ⅰ. ①洞… Ⅱ. ①杜…②宋… Ⅲ. ①广告一案例
Ⅳ. ①F713.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 064846 号

图字：09-2014 166 号

洞见远胜创意
世界最富创意的广告公司 BBDO
[美]菲尔·杜森伯里 著 宋 洁 译
策划编辑/应韶荃 责任编辑/李巧媚 李 英 封面设计/一亩幻想

出版：上海世纪出版股份有限公司远东出版社
地址：中国上海市钦州南路 81 号
邮编：200235
网址：www.ydbook.com
发行：新华书店上海发行所 上海远东出版社
上海世纪出版股份有限公司发行中心
制版：南京前锦排版服务有限公司
印刷：昆山亭林印刷责任有限公司
装订：昆山亭林印刷责任有限公司

开本：710×1000 1/16 印张：15.75 插页：1 字数：234 千字
2014 年 10 月第 1 版 2014 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5476-0844-9/F·517
定价：38.00 元

献给苏珊（Susan），

她书写了我生命中最美好的篇章。

中文版序

恐怕很难在广告行业中找到从未受过传奇人物菲尔·杜森伯里影响的人。

当然在BBDO,我们每天都被菲尔·杜森伯里的那句简单凝练的箴言激励着:"*The Work*, *The Work*, *The Work*."

"*The Work*, *The Work*, *The Work*"不仅意味着努力工作,还意味着我们努力工作所创造出来的创意作品。

这种"*The Work*, *The Work*, *The Work*"的精神渗透进我们所做的和我们所坚持的一切。它指引着BBDO前进,是我们工作的标杆,确保我们所做的是最富创意、最引人注目的传播与沟通。

奋力实践这句箴言使得BBDO被公认为世界最富创意的广告公司,并且促使我们为客户成功树立品牌,从而创造销售奇迹。这种竭尽全力的专注,正是BBDO有别于其他竞争者的地方。

然而,如果没有菲尔个人的传播推广,以及他不知疲倦地洞察消费者并以之激发出卓越创意灵感,"*The Work*, *The Work*, *The Work*"这句箴言将没有任何意义。菲尔对伟大作品孜孜不倦的追求和坚持,是始终激发我们工作的动力。

菲尔深信,每件伟大广告作品的基石是对消费者深刻的洞见。在今天看来,尤其是在中国,这是再准确不过的了。

菲尔热切地坚信,所有创意作品必须运用对于品牌行之有效的方法,从情感上打动消费者。BBDO对于所有我们在中国服务的品牌都有着如此的信条。

这是一本关于商业洞见的书——我们如何去发现它,如何把它转变为伟大的创意。从通用电气到百事可乐、HBO、联邦快递,甚至是前美国总统里根,菲尔分享了他真实、有趣、动人的故事,讲述了他如何把隐蔽的洞见

挖掘出来，并利用它成就了一系列成功、著名、让人难忘的沟通案例。

菲尔说："最好的洞见可以激发无数个创意，成为无数行动的理由，并使一切成为可能。这也正是我们坚持并竭力挖掘好的洞见的最重要原因。"

本书为任何有志成为一名优秀的营销者或沟通者的人提供了实际的、有价值的建议，其中有很多给了我日常所需要的指引和帮助。

这本书我已经读过无数遍，而每次的阅读都是一种愉悦的享受，并总有新的启发。我希望你也有和我相同的感受。

陶　颂

中国天联广告有限公司首席执行官

致谢

写书，就如同写广告一样，是一件需要通力协作的工作。任何伟大的广告都不是独力完成的，本书同样如此。因此，我想向众多对此书有所帮助的人表示感谢。

首先，要向那些使所有这些广告得以诞生的人们表示深深的谢意——他们是掏腰包的人，我的客户。

特别是这一位：百事公司的艾伦·帕塔许(Alan Pottasch)，他是与我合作时间最长的客户，不是三五载，而是半辈子。阿伦和我共同工作超过了35年，我们从“可乐大战”的肉搏中杀出了一条血路。

我要向以下诸位的指导、信任和忠告致以特别的谢意：史蒂夫·雷蒙德(Steve Reinemund)、克雷格·韦瑟拉普(Craig Weatherup)、道恩·赫德森(Dawn Hudson)、安东尼奥·卢西奥(Antonio Lucio)、杰克·韦尔奇(Jack Welch)、鲁迪·朱利亚尼(Rudy Giuliani)、约翰·斯卡利(John Sculley)、李·亚科卡(Lee Iacocca)、迈克·格伦(Mike Glenn)、理查德·科斯特洛(Richard Costello)以及已故的前总统罗纳德·里根(Ronald Reagan)。

我还要向所有那些提供了大量时间、故事和观点的人们表达无比的谢意——他们以自己独特的视角使本书更加丰富充实：罗杰·恩里科(Roger Enrico)、弗雷德·史密斯(Fred Smith)、彼得·苏特(Peter Souter)、乔治·布赖恩特(George Bryant)、马丁·斯特劳(Martyn Straw)、比尔·卡茨(Bill Katz)、查理·密斯默(Charlie Miesmer)、戴维·诺瓦克(David Novak)、爱伦·西尔斯赖维(Ellen Sills-Levy)，以及迈克·迪弗(Mike Deaver)。

我特别要向拉里·弗伦德里希(Larry Freundlich)致意，他在此书尚处于萌芽阶段时给予了关键的推动。

如果没有所有这些和我共事多年、才华横溢的BBDO(天联广告有限公司)人，本书和我自己都无从谈起。他们是：泰德·萨恩(Ted Sann)、查理·

密斯默、阿尔·梅林(Al Merrin)、唐·施奈德(Don Schneider)、迈克尔·帕提(Michael Patti)、史蒂夫·海登(Steve Hayden)、吉米·西格尔(Jimmy Siegel)、瑞克·汉森(Rick Hanson)、珍妮特·莱昂斯(Janet Lyons)、艾伦·罗森海恩(Allen Rosenshine)、安德鲁·罗伯逊(Andrew Robertson)、杰夫·莫多斯(Jeff Modos)、约翰·"奥兹"·奥斯本(John "Ozzy" Osborn)、克里斯·哈瓦德(Chris Havard)、安迪·奈普(Andy Knipe)、里贾纳·伊贝尔(Regina Ebel)、汤姆·克拉克(Tom Clark)、迪克·约翰逊(Dick Johnson)、埃里克·哈克那(Eric Harkna)、戴维·弗兰克尔(David Frankel)、吉恩·罗法洛(Gene Lofaro)、戴维·鲁巴斯(David Lubars)、伦·麦克卡伦(Len McCarron)、艾德·马斯洛(Ed Maslow)、菲尔·冈特(Phil Gant)、戴维·约翰逊(David Johnson)、布雷特·谢瓦克(Brett Shevack),布鲁斯·迈耶斯(Bruce Meyers)、阿尔·马丁(Al Martin)、戴维·布莱克利(David Blackley)、马尔切洛·塞尔巴(Marcello Serpa),以及彼得·克莱门格(Peter Clemenger)。

乔·派特卡(Joe Pytka)尤其值得一提,他出色的导演技巧总是将我们的设想实现得远远超乎我们的想象。当然,还有彼得·柯菲尔德(Peter Cofield),他的音乐总是能给我们的作品带来一种新鲜而出人意料的元素。

要感谢BBDO的琼·巴诺提尼(June Baloutine)和罗依·埃尔沃乌(Roy Elvove)对本书的宝贵帮助,还有卡伦·林奇(Karen Lynch),作为我的执行助理,22年来她一直支持着我。

最重要的是,我要向我的代理人、合作伙伴、朋友马克·赖特(Mark Reiter)致以无尽的谢意,他从头至尾地领导了这项工作。他的智慧、指导和天马行空的创造力令人赏心悦目。

目录

在广告业，一个好创意可以带来一条绝妙的广告。但是一个好的洞见可以催生一千个创意，一千条广告。

前言

洞见时刻

我们的口号不够有力。而12小时之后，我要站在杰克·韦尔奇面前，向他解释为什么通用电气公司(General Electric)应当将他们全部的广告预算交给BBDO，并且使用我们的漂亮口号："我们的产品使生活更美好"。

这句口号不能算"点睛之句"——我知道。

1979年，杰克·韦尔奇还不是今天的杰克·韦尔奇——富有传奇色彩的首席执行官，华尔街的最爱，"不做第一第二，就放弃"之类的管理真经的创造者。那时他39岁，是通用电气新上任的副主席，正在和另外两个人激烈竞争首席执行官雷金纳德·琼斯(Reginald Jones)的位子。他发起了一项新的广告战略，将通用所有的不同业务整合在同一个主题之下，这是他将自己与竞争对手区别开来的方法之一——一个能为公司创造新公众形象的人，就可以成为一个领导整个公司的人。

通用电气公司一向相信，广告是其营销攻势中不可或缺的手段。最早在20世纪50年代，通用就赞助了由罗纳德·里根主持的《通用电气剧场》(*The GE Theater*)节目。20世纪60年代，通用电气是"通用电气学院碗超级竞赛"[1]的惟一赞助商，这个节目将通用公司与高等教育和先进的科技联系在一起。但是，在大融合的20世纪70年代，随着通用成长为一个拥有许多独立业务的集合体，各个部门又都有自己的广告策略，此时就很难用某

① GE College Bowl，一档电视节目，采用两支学校的代表队进行同场竞赛的方式，使观众在娱乐的同时还可以从中学习知识。——译者注

个统一的形象来描述通用公司了。通用在公众心目中的所有形象就如同一家公共事业提供商：安全、乏味、无趣。事实上，通用电气公司确实是普通家庭不可或缺的一部分，就像一个公共事业公司一样，以至于以前常常有些人错误地把电费账单和钱一起寄到了通用电气公司。从公司历史来看，通用明白广告对于建立公司形象的好处，它只是短暂地迷失了方向。因此，现在通用想建立一个新形象。

这就是六周前韦尔奇要求两家瓜分了通用公司广告业务的广告公司来做演示的原因。一家是 BBDO，另一家是我们的死对头扬雅（Young & Rubicam）。这将是一场胜者通吃的决斗，赌注是 6 000 万美元。

我是 BBDO 负责客户比稿的主管。这个项目承载了很多内容，而不只是为了相当于今天 4.5 亿美元的 6 000 万美元。每个人都全力以赴，参加战斗。通用电气就在我们眼前。如果我们有鸡蛋，我们正把鸡蛋全放在通用这只篮子里。

但是当我看着这条没什么感染力的主题广告语——“我们的产品使生活更美好”时，尽管知道它没什么用，我也没有慌张。我并不担心。对我来说，主题广告语只是圣代冰淇淋上面那枚锦上添花的樱桃。我异乎寻常地冷静，原因很简单：我们对通用电气公司的深刻洞见不容否认，不可抗拒，并且我确信我们的对手扬雅不具有这一点。

当大公司们开始考虑他们的广告问题时，他们会为所有的竞标者提供一个平等的舞台，并支付微薄的报酬。他们提供所有的市场数据和消费者调查报告，还会派出高层人士为这些广告公司提供服务、解决问题。通用公司也是这么干的。他们并非把这场决斗视为一个检验 BBDO 和扬雅孰强孰弱的测试。他们很认真，理由很充分：他们想要得到最好的广告。正如一个聪明的老板所干的那样，他们提供了所有的资源供我们使用。

BBDO 公司三个各自独立的创意小组得到了同样的材料——不出所料，大家拿出了三份不同的提案。

第一份提案把通用公司定位成一家家用电器公司。尽管家用电器部门只贡献通用公司利润的 25%，但这正是大多数人对通用电气的认识：它制造烤面包机、熨斗还有烤箱。该方案围绕着“爱之匙”乐队（Lovin'

Spoonful)的歌《你相信魔法吗？》(*Do You Believe in Magic*？)展开，并为家用电器赋予了各种改变生活的属性。

第二组的方案更为大胆。他们的创意是“好戏还在后头呢”。他们向消费者保证，通用电气最好的技术尚未出现。我认为这很聪明，但是立足点有一点太过遥远了。它暗示了通用公司尚未拥有某种能力。这是个诱人的承诺，但目前无法兑现。

第三个方案是在高级创意人员泰德·萨恩和我着眼于现实的时候忽然出现的。我们坐在一起，努力思考人们在日常生活中都干些什么，然后把它联系到通用身上。我们意识到，通用电气公司是无所不在的。在一双未经训练的眼睛里，通用电气公司是一个难以定义的巨无霸，它制造的产品从小家电到灯泡、冰箱、火车发动机、动力涡轮、太空塑料和核反应堆，无所不包。他们有规模庞大的设备租赁业务，在落基山(Rockies)拥有铁矿。随着对大杂烩似的众多业务部门进行分析，我们开始把这种无所不在视为一个积极的因素。无论你在生活中做什么，通用电气都是其中的一部分。因此，我们需要向人们表达出，通用电气公司是他们生活中的一个积极的部分。

一个提得好的问题，是一个已经解决了一半的问题，因为这会迫使你深入思考，而不是仅仅想出一个应急的权宜之计。在本案中，洞见就是提问：“通用做了什么使生活更美好？”一旦我们提出了正确的问题，答案就从创意小组的每个人嘴里涌了出来：通用制造收音机闹钟，叫你起床；通用制造烤箱，烤你要吃的面包；通用制造灯泡，让你可以读书给你的孩子们听；通用制造音响，为你的女儿们跳舞时伴奏；通用制造发动机，带你回家。

我们乘胜追击，我们的高级创意总监查理·密斯默和丹尼斯·伯格(Dennis Berger)——都是业余吉他爱好者——将这些答案谱成了歌：“我们叫你起床，我们让你的女儿起舞，我们烘烤你的面包，我们点亮你的道路……”惟一缺少的就是一个结尾的主题广告语。正如我所说，“我们的产品使世界更美好”不够有力。

晚上九点钟，我离开了办公室，在麦迪逊大街上叫了一辆出租车，漫不经心地把地址告诉了司机。与此同时，这些事在我心中一一闪过。就在我

们在车流中猛摁喇叭、上下颠簸、蹒跚前行的时候，一件美妙的事情发生了。也许是因为路面上的最后一个坑，这句十全十美的主题广告语从我的脑子里蹦了出来："通用电气……带来美好生活"。

这不是莎士比亚(Shakespeare)或是叶芝(Yeats)的诗句，但我心里知道，对通用公司的人来说，这一主题广告语如同诗歌一样美妙。

第二天早上抽签时，我们运气不错，被选中首先做提案。既然得到了首先比稿的机会，我就要抓住它。先出场的话，不但听众有新鲜感、注意力集中，而且如果你的提案说到了点子上，后面的人就很麻烦了。所有人的方案都必须要与你的相比较。

我们对我们的主题广告语以及后面的战略是如此的信心十足，以至于我们决定以此来开始我们的提案，并让它为整个比稿打头阵。成败在此一举：通用电气公司是您生活中所有事情的重要一部分。在做总结陈词的时候，会议室里的灯慢慢地亮了起来，我们把"我们带来美好生活"这句口号打到了所有的屏幕上。我盯着韦尔奇，希望可以从他的面部捕捉到赞许或是不满的表情。那时候我还不太了解他——我们都不了解；他是个新来的家伙，是个未知的陌生人——但我想我看到了他眼睛里的光芒。他上前和我握手时很酷。"相当不错。"他说，"你们要多久能做出广告来投放?"

"六个星期。"我说。

"五个星期可以吗?"他问道。

这时我确信我们已经赢了，尽管扬雅公司还没有开始做提案。两天后，杰克打电话来，证实了我们的猜测。现在，通用电气公司所有的广告业务都是我们的了。我们有五周的时间来制作点什么东西开始投放。

我本可以舌灿莲花地讲述，我们如何在40天之内制作出整套的电视和平面广告，然后投放到市场。我可以悄悄地谈一谈赢得并且保住通用这个客户，如何对我的事业大有裨益，令我职位提升，薪水暴涨。我也可以聊聊，通用电气一役的胜利使得BBDO在赢得新客户方面开始了空前的高歌猛进，我们赢得了包括联邦快递(FedEx)、菲多利(Frito-Lay)、维萨(Visa)、玛氏(Mars)、HBO电视台、必胜客(Pizza Hut)、宝丽莱(Polaroid)以及苹果电脑(Apple Computer)等公司在内的诸多大客户，这使我们的竞争对手们摇头

叹气、妒忌不已。

但这并不是一本关于我的事业、BBDO公司，或是广告本身的书。从本书中，你学不到如何才能写出具有煽动力的方案，或是怎么样把迈克尔·J·福克斯(Michael J. Fox)与一罐百事轻怡可乐(Diet Pepsi)编进一出60秒钟的短剧里，或是如何说服迈克尔·杰克逊(Michael Jackson)在你的客户的商业广告中表演他最成功的歌曲，或是在一则联邦快递的老广告中，我们是怎么想起把三个小矮人塞进一件老虎服里的。你也不会看到语重心长的训诫，大谈广告创造性的下降，以及保持水准不坠的警醒之心的衰退。你不会为广告业那美好的老日子而伤感惆怅——那时候广告费和广告顾问都还没有遭到大幅精简，能跳过广告的TiVO机[①]还没出现。你也不会对互动广告、宽频营销等诸如此类的美丽新世界——可能在我写下这句话之后、在你读到它之前就已经过时了——浮想联翩、心驰神往。我已经说了，这不是一本关于广告的书。

这是一本关于商业洞见的书——我们如何得到它，如何识别它，如何长期拥有它。

洞见是相对于创意而言的。这两者是不一样的。创意，尽管也许很重要，但是一毛钱就可以买一大把。在广告公司中更是如此，创意(注意，并非所有的创意都是好主意)是这个王国里的流通货币，甚至收发员也能整出不少创意来，就好像创意只不过是放在PEZ盒子[②]里的糖果似的。

洞见要稀少得多——因此也更宝贵。

在广告业，一个好创意可以带来一条绝妙的广告。但是一个好的洞见可以催生一千个创意，一千条广告。我们为通用公司想出的口号"我们带来美好生活"，从1979年开始到2003年，一直用了24年。在此期间，BBDO为通用公司制作了几千条电视和平面广告。在杰克·韦尔奇通过1 700多项收购行动，使通用电气公司大幅降低制造业务的比重，转型进入新的核心业务领域——例如金融业(通用金融，GE Capital)和广播业(全国广播公

① 美国TiVO公司生产的数码视频录像机，可以根据设定对电视节目进行快进、快退、暂停、回放、录制、播放等操作。——译者注

② PEZ糖果盒是一种造型糖果盒，在美国十分流行。——译者注

司，NBC)——的时候，我们的口号在用。甚至在杰克出售了历史悠久但利润微薄的小家电业务——诸如熨斗和烤箱这种已经成为通用电气标志性象征的产品——的时候，我们的口号仍然在用。这是因为在这些年里，这句话的根本内涵没有变。尽管有夸大其词之虞，但我认为"我们带来美好生活"的意义并不仅仅是一句有效的广告口号，它还表达出了通用公司的根本理念：通用公司开展的每一项业务都必须造福一批顾客，都必须使人们的生活更美好。这就是一个深刻的洞见所带来的力量。

没有什么可以比一个洞见更能阐明一个道理，从而使你改变看待世界的方式。20 世纪 80 年代，内布拉斯加州(Nebraska)有一位名叫罗伯特·福尔格姆(Robert Fulghum)的牧师发表了一篇布道文：《所有最重要的道理我在幼儿园里就已经学过了》(*All I Really Need to Know I Learned in Kindergarten*)。他列出了 19 条简短的建议，每个小学生都听过，比如：分享一切；公平竞争；不要打人；不要拿不属于你的东西；曲奇和热牛奶对你有好处；每天下午打个盹；出门时要注意交通安全，手拉着手，待在一起。

福尔格姆总结道："随便选哪一条，把它推广到复杂的成人世界里，并把它应用到你的家庭、你的工作、你的政府或者你的世界中，它依然正确、清晰、有力。想想看，如果我们所有人——全世界——都能在每天下午三点钟吃曲奇、喝牛奶，然后盖上毯子躺下小睡一会；或者是所有的政府都以物归原处为基本政策，并打扫自己的垃圾，那将是怎样的一个更美好的世界?"福尔格姆的洞见——我们在生活的早期而非后期，就已经学到了所有需要的智慧——是如此的打动人心，以至于教区居民们把他的布道文用传真发给朋友们看(这是 1985 年，还没有互联网)，随后《读者文摘》(*Reader's Digest*)加以转载，最终这篇文章和福尔格姆其他的布道文一起，集结成一本同名的小册子出版，销售超过了 1 100 万本。这成了当时的一大奇观，而作为作者和演讲者，福尔格姆也成了一个小型的产业。这篇文章引发了几百篇跟风之作，甚至还有戏剧和音乐剧，其中有两部还被搬上了百老汇。在互联网上用 Google 搜索福尔格姆，你会看到 183 000 个结果，其中绝大多数都是精神病学家、教育家、儿童心理学家、婚姻顾问和家庭治疗专家的网站。他们把福尔格姆这篇 374 个字的小文章全文转载，好像这是他们的

哲学似的。不过这就是深刻洞见的诱人之处：从你听到它的那一刻开始，你就无法再用其他的方式看待这个世界了。

洞见会以任何形态出现。

管理大师彼得·德鲁克（Peter Drucker）广受尊崇，被称为"发现了商业的人"，这主要是基于他在70年里的近40本著作中的管理学文章而言。但是如果你研读德鲁克的著作，希望能找到其中蕴藏的关于如何管理一个企业的具体方法和实际建议，你会大失所望。因为德鲁克没有去理会具体方法，他论述的是对事物的深刻洞见。从他的书里我们可以发现，他实际上就是一台洞见机器。德鲁克不会告诉你怎么打推销电话，但他会让你思考关于推销电话的意义，思考你的企业是不是过分依赖推销电话了，以及你是如何对待你的老顾客的。德鲁克不会告诉你如何解雇一个难以驾驭的员工，但他会让你思考员工的去留标准问题。他的洞见通常采取苏格拉底式的提问方式，让你用更敏锐的视角来看这个世界。一个广为人知的例子是，德鲁克建议一个大型跨国公司的首席执行官问一问自己："如果你现在不是这个公司的老板，而你有一个机会买下它，你会怎么做？"德鲁克所做的事，要比指出为什么应当保持或是关闭一个分公司之类的事要有价值得多。他是在教这个首席执行官如何思考，古谚有云："授人以鱼，可食一日。授人以渔，可食终生。"德鲁克帮助这个首席执行官从一个新的角度来看这个世界——精确苛刻、逻辑严密、无法反驳，这是最好的洞见所特有的属性。

洞见可以以一种只言片语的形式出现。

沃伦·巴菲特（Warren Buffett）是当代受到最多崇拜和效仿的投资者。他以秘密的投资方法著称。他从不公布投资思路，这主要是因为投资者们盯着他的每一个举动，巴菲特的任何言论都有可能影响市场，从而对他的优势造成一点儿损害。他从1971年就开始写致伯克希尔·哈撒韦公司（Berkshire Hathaway）股东的信。这些信受到广泛引用，但其中对投资思路几乎一字不提，如果加以研究，你会对此感到惊奇不已。巴菲特除了怎样、何时或者为什么他买了某种股票外，其他的什么也没说。尽管巴菲特对他的思路秘而不宣，但正如德鲁克一样，他也是一台洞见机器。他的洞见常

常以言简意赅的一句话来表达。我记得几年前，吉列公司(Gillette)——自1929年以来就是BBDO的客户——股票的长期价值在投资圈中受到质疑。作为吉列公司多年来的最大股东，巴菲特在被问及为什么会持有该股时说："每天晚上我上床的时候，想起有差不多25亿男人的毛发在我睡觉的时候还在生长，我就觉得很舒坦。"作为一种投资思路，这话毫无用处。关于他对吉列的管理或是股票的相对价值问题，巴菲特什么也没说。但是，作为对吉列公司的主要业务——剃须刀和剃须膏——的一种洞见，此话意味深长，极具说服力。它提醒了我，吉列公司不仅有一个响当当的悠久品牌，而且他们的产品是消费者每天都要用到的。巴菲特的洞见显而易见——吉列从事的业务很了不起——他用自己的表达方式说明了这一点。

洞见有时可以通过类推的方式表现出来。

巴菲特在这方面也是大师。20世纪70年代，他引发了一场有关哥伦比亚广播公司(CBS)和大都会集团(Capital Cities)的相对价值的公开讨论。当时，哥伦比亚广播公司是三大电视网中风头最劲的一个，在广播界传奇人物威廉·佩利(William Paley)的理念的指导下光芒四射，旗下拥有沃尔特·克朗凯特(Walter Cronkite)[1]、《六十分》(*60 Minutes*)[2]、《陆军野战医院》(*M＊A＊S＊H*)[3]和全美橄榄球大联盟(NFL)的转播权。每个人都看CBS的节目，他们是最光彩夺目的电视网。大都会集团是地方电视台、广播电台和报纸的混合体，毫不起眼，由默默无闻的汤姆·墨菲(Tom Murphy)和丹·伯克(Dan Burke)在纽约州的奥尔巴尼(Albany)创办。巴菲特的看法与众不同，他认为佩利被吹捧得太高了，而墨菲和伯克则是好得多的管理人员。他用数字来证明自己的观点——大都会集团的股票在此前最近的十年里涨了十倍，而哥伦比亚公司的股票事实上却在下跌。巴菲特的话结束了人们的争论："假设CBS和大都会集团是两艘货船——CBS装满了货物，大都会有一点空——同时离港。十年后他们回来了。CBS这艘船和上面的货物毫无变化，而大都会则令人惊叹地变成了一艘更大的货

① CBS的老牌著名新闻主播。——译者注

② CBS的著名新闻时事节目。——译者注

③ CBS的著名系列电视剧。——译者注

轮，而且装满了贵重的货物。那么现在，谁是更好的船长呢?”巴菲特让自己的洞见显而易见：让我们关注结果，而不是形象或是名声。如果你不能把洞见以一种人们可以理解的方式表达出来，那它就一文不值。

洞见有时会来自最不可能的地方。棒球教练凯西·斯坦格尔(Casey Stengel)曾经传授给我一条管理上的真经，在极度以自我为中心的广告世界里，这是一个对老板来说非常有用的方法。在他管理的任何队伍中，他认为有三分之一的球员喜欢他，三分之一的讨厌他，还有三分之一未定。“管理的秘诀就是，”他说，“要把那些讨厌你的家伙和态度未定的家伙分开。”作为一句名言，这有点好笑。作为一条警句，它介于醍醐灌顶和不言自明之间。然而，事实上这句话可以推导出很多方法来，你可以依计而行，这使它上升为真知灼见。一个教练如果接受斯坦格尔提出的前提，他就会对球队在漫长的赛季中形成的各种小圈子心怀警惕，并采取行动，把那些态度未定的球员和那些讨厌他的球员分开——在球场上、在路上、在俱乐部里。否则他很快就要变成“前任教练”了。这就是洞见的真正价值，它引发了一系列事件，推动你做一些其他任何人都没在做的事。

一个洞见还可以让你真正体会到一些你已经懂得的知识。例如，我非常喜欢打高尔夫球，我的痴迷已经到了对我的背、我的大脑、我的自尊心和我的婚姻造成伤害的程度。我读了十几本相关的书籍；我去听了最好的职业球员的课；我把球友们主动提出的每一句忠告记在心里，却又十分迟钝地没有遵循；我甚至在弗吉尼亚州的夏洛茨维尔(Charlottesville)接受了三天的私人指导，和运动心理学家鲍伯·罗泰拉(Bob Rotella)一起整理我积累的高尔夫球知识。

但是，我听到过的关于这项运动最深刻的话，来自于纽约帕切斯(Purchase)的盲溪乡村俱乐部(Blind Brook Country Club)的一位职业选手。当时，他正在球道外边树丛的长草区帮我找球。

和大多数打高尔夫的人一样，我喜欢用长杆开球，把球打得尽可能远些。令人悲伤的是，和大多数打高尔夫的人一样，我常常打不直。毕竟，这是最难打好的一杆。我用 3 号木杆打要稳定得多——近一些，但是更直。我对于球杆和我自己都很了解。我也知道在高尔夫运动中，开球开得远的

价值是被大大高估了的——因为70%的击球发生在球洞附近91米以内。这就意味着，你得在短杆上下工夫，这才是你节约或是浪费杆数的地方。

但是，当我站在发球台上，看着375米之外那宽阔诱人的草皮和球洞的时候，这些知识就全被抛在脑后了。常识和数据告诉我，我应该用3号木杆击球，将它笔直地沿着球道打出201米，然后以我惯常的方式来打174米的第二杆。但是，我没有这么干。我没有依照我的愿望和判断，而是选择用长杆开球。在最理想的状况下，我用长杆可以比用3号木杆的击球距离远14～18米。当然了，十回里头就有五回的结果是我用长杆打不出理想状况，而是会以一个可笑的弧线打到左边去，落在远离球道的地方，常常被树挡住，或是掉进水里，离球洞更远了。

这次又是如此。最后，我在距离盲溪边1.5米的草丛里找到了我的球。这时那位职业球员说："菲尔，让我来问问你。如果我告诉你，你可以捡起你的球并把它放在那边球道的中间，不过要放得比我们现在离球洞的距离远23米，你会怎么做？并且你可以现在就这么干，而且不损失杆数？你会干吗？"

"当然干。"我说，"这谁不干？"

"嗯。"他说，"这就是你用除长杆之外其他任何球杆开球的结果。"

一刹那间，拨得云开见日出。那层影响我的判断力的薄雾消失了。高尔夫之神在我的额头来了一记智慧之吻，一切都洞若观火了。我突然间大彻大悟：短而直比长而偏要好。事实上，这位职业球员并未告诉我任何我不懂的，或者是那十几本书上没有的东西。但是我从来没有能够真正理解这个道理，至少是没有理解透彻到能抵挡长杆诱惑的程度——在我应该用更安全的球杆的时候。这位职业球员的洞见并不是"用更安全球杆"的小提示，而是以一个极有说服力的选择题来表达他的建议——你可以在这儿陷入困境，你也可以在那儿，又安全又漂亮；这全在你。这是我第一次真正领会到我已经懂得的知识。高尔夫是一项被"第二次机会"这种鬼东西支配的运动，所以我们会用"重新开球"(Mulligan)或者"重新来过"(do-over)，以及一洞一洞地再打一局这种方式来奖励自己。这位职业球员的洞见让我明白了，我可以在我需要之前，给自己第二次机会。

如果我看起来有点被洞见这个概念——相对于创意而言——搞得神魂颠倒，那是因为洞见是广告业的砖瓦和基石，也是梦寐以求的理想。我们为了洞见死去活来。我们追寻着洞见，就像饥饿的熊追逐着蜂蜜。当与之不期而遇时，我们又心怀敬畏。在电影《男人百分百》（*What Women Want*）中——这是一部少有的描述广告公司生活的电影，梅尔·吉普森（Mel Gibson）神奇地拥有了能听到女人心声的能力。他向他的新老板海伦·亨特（Helen Hunt）——从别的什么地方挖过来的，比如 BBDO——就一则耐克的广告提出建议，亨特大为震惊，对吉普森说："这个想法非常有洞见。"这一幕从此印入了我的脑海，因为有洞见也许是你可以在广告界听到的最高的赞赏之一了，有时甚至比"这是个好广告！"还要好。

我总是觉得广告业在公众眼中的嬉笑玩闹、无忧无虑的形象有点儿讽刺，好像广告业就是以牺牲专业精神和规范思考为代价而开展工作似的。在这个想象的场景里，客户服务人员永远在款待客户：要么在玩"21 点"，输了灌下一大杯马提尼[①]；要么就在哈佛俱乐部（Harvard Club）[②]里和客户联络感情。创意人员则更为风流浪荡、潇洒不羁一些，永远在办公室里吊儿郎当，白天往小铁环里扔碰碰球，晚上抱着咖啡杯不离手，同时不断地在草稿上涂改着文案或是广告中的场景。

就许多方面而言，这实在是荒谬绝伦。好的广告公司是训练有素的机器。他们通常遵循着明确的运作理念和思维法则，而且和绝大多数的美国公司不同，这些法则是明文规定的。早在 20 世纪 60 年代初，BBDO 就定下了自己的创作理念，叫做"四点流程"（Four-Point Process），并且公司领导要求员工和客户都得理解这背后的思想。"四点"的具体内容是题外话，但是它们被明文规定下来这一事实（很久之后，制定企业使命宣言才成为热潮），确实使一个典型的广告公司有别于其他大多数企业。我打赌，在美国的 720 万个经营性企业中，不管大小，起码有 710 万个企业没有为员工制定任何成文的公司理念或是经营指导。他们从不花上一秒钟去想一想如何

---

① 一种鸡尾酒。——译者注

② 纽约一家著名私人会所。——译者注

销售或是推广他们自己，或是向公众展示他们的产品，或是与其竞争者区别开来。成文的一点都没有，事实上不成文也没多少。他们没有时间或是资金来调查他们的产品、服务、顾客或是竞争对手。反过来，他们也得不到有用的信息。所以他们只能每天见机行事、即兴发挥。

我并不是把广告公司奉为管理企业的完美模式。但是最好的广告公司的所作所为，确实有一些是值得所有公司加以借鉴的。最好的广告公司擅长提出洞见，这可以重塑或是拯救一个企业。最好的广告公司擅长抓住最棘手的经营难题，并解决它。他们一再这么做——这就是他们的业务——很大程度上是因为他们有一套找到问题并提出富有洞见的解决方案的系统，可以治愈疾病，而非仅仅止住疼痛。

这套系统并不复杂，也不精巧。如果你曾经不得不以一幅示意图来说明"广告公司可以为客户做些什么"，那么它肯定是一个简单的，以调查(research)、分析(analysis)、洞见(insight)、策略(strategy)、执行(execution)为内容的线性矩阵。我可以用笨拙的首字母缩写把它总结为RAISE——但这没什么意义，而且这似乎表明制作广告有一套一成不变的铁律——其实并没有。但是，在最好的状况下，这个矩阵可以顺利地从一个因子移到下一个因子。

让我们以一个问题来开始。一位客户——假设是一家啤酒公司——希望提高销量。(一个熟悉的问题：谁不想提高销量呢？)

解决任何商业问题，首先要做的是调查。你要搜集数据，这样才能理解这个问题，或者至少在处理的时候心中更有数一些。在你向消费者传递信息、鼓动他们买更多的啤酒之前，你必须要了解他们的相关情况，以及他们与你的产品之间的关系。你要提问：谁买我们的啤酒？多久一次？他们觉得这酒怎么样？为什么他们选择我们而不是其他人？等等。把有关顾客、产品、竞争者以及市场的数据集中起来。

收集这些数据之后，就需要进行分析。盯着这些数据和选项的时候，你会发现有一个有趣的现象很突出。那就是80%的啤酒是被20%的喝啤酒的人买走的。这是古老的80/20法则在起作用。无论什么时候，只要它在起作用，你就不能忽略它。

合理的分析会以这个显著的事实为突破口，从而引导出一个关于这个品牌的洞见：我们的顾客非常忠实于这个品牌。所以，如果我们想增加销量，就应该在忠诚度上下工夫。我们需要说服现有的顾客保持对我们的忠诚。这是一条宝贵的洞见。第一，它使你集中精力关注一个特定市场；第二，它使你放弃从竞争对手那里抢顾客的高成本战术，从而间接获益。避免一个坏决策常常比做出一个好决策要更有价值。当你凭借一个洞见而两者兼得时，这就是一个本垒打了。

一旦洞见成了型，你就要为品牌制定策略。在理想情况下，策略可以被提炼成一两句话——就像是这个品牌的宗旨一样。我想起了营销史上谢弗（Schaefer）啤酒的真实案例，洞见和策略浓缩成了这样一句口号："谢弗……多喝几瓶的啤酒。"它已经用了差不多 20 年了。

此后，就是简单的执行了——根据策略，创造出好的广告。我说执行只是收尾工作而已，这并不全是在开玩笑。根据我的经验，如果你有一个好的洞见和策略，好的广告差不多就出来了。我的同事查理·密斯默生平写的第一个电视广告就是谢弗啤酒的。那时谢弗的"谢弗……"这句广告词已经在市场上叫响 10 年了。这句话是市场中一个经典的固定存在，已经被人们听得太久，以至于几乎失去了原有的含义。但是它背后的洞见，即谢弗啤酒的消费者是忠诚的、一次喝很多杯的饮酒者仍然有效。如果忠诚是支撑谢弗啤酒的首要价值，那么查理就可以拨动感情这根琴弦，将这句口号继续下去。

斯坦利·库布里克（Stanley Kubrick）导演的电影《光荣之路》（*Paths of Glory*）中有一幕令人心碎，一个法国女孩在旅店里唱了一首歌，坚强的战士们听了潸然泪下。查理设计了一个类似的场景，并融入能让人联想起全美橄榄球大联盟的"更衣室羞辱"（locker-room hazing）[①]的情节。一群谢弗的卡车司机在一起，新来的司机必须唱这首谢弗的主题歌。所有人都在笑，因为年轻司机们一个也不会唱。然后一个生面孔的新手[②]站上了桌

① 老球员捉弄新球员的风气。——译者注

② 拉里·克特（Larry Kert）饰，他曾是《西城故事》（*West Side Story*）中托尼（Tony）的最早扮演者。——作者注

子。他唱起了"多喝几瓶的啤酒"。他甜美的男高音是如此的清澈动人，以至于所有人都安静下来，泪水从司机们的眼中流了下来。这是查理的第一个电视广告，它获得了克里奥奖(Clio)①，可它只不过是一部展示这句口号的片子罢了。实际上，这是该口号本身的一场庆典，一个关于广告的广告。但这就是你拥有深刻洞见和坚持策略的结果。广告常常自己就出来了。

这就是广告业的运转模式：对充分的调查进行准确的分析，从中可以得到深刻的洞见，它可以引导出一个创造性的策略，执行后取得佳绩。

除非它不能运转了——很多时候都是这样，这令人如坐针毡。

你无法预料何时能够抓住那灵光闪现的一刻，即使你做到了，你也不能保证客户有足够的智慧来欣赏它，或者在不能欣赏它的情况下有足够的勇气采纳它。洞见并非精确地依照节奏而动，它也不一定会在这个自调查始至执行终的流程中适时出现。洞见可能会出现在这个矩阵当中的任何一点。有时候它是广泛调查和准确分析的产物。但有时候，它来源于客户在谈论其真正想要的效果时，不经意的一句评论。还有时候是被一个拙劣的广告给逼出来的——太过缺乏洞见，以至于你不得不想点东西来填充。有时又差不多就是跟着感觉走，依赖本能，觉得被某个概念打动了，并认定其他人都会同样被打动。

我说这些是因为，虽然我非常以我们输出洞见的"系统"为荣，但如果我声称客户聘请广告公司，特别是我所在的 BBDO 公司，是看中了我们的调查和分析能力，那我就是夸大其词了。我们不是麦肯锡(McKinsey & Co.)，有一大堆哈佛的 MBA 全年无休地跟数字搏斗，然后写出一大摞报告，挣一大笔钱。我们的工作是制作出客户十分喜爱的广告方案。这些方案要能促进产品销售、重塑公司形象、转变公众态度，有时是改变一个公司的整体收入状况。任何地方不到位，它们就不能开播或是印刷……我们的客户会损失几亿美元……我们也就损失了客户。

尽管我们不是小型的麦肯锡，但我们也不是傻瓜。我们知道调查和分

① 广告业内最具影响力的大奖之一。——译者注。

析的价值。我们做消费者问卷调查，举办焦点小组（focus group）[1]座谈，我们对客户提供的和我们自己得出的数据加以筛选。最重要的是，我们倾听客户对数据的理解，倾听任何花了时间思考这些调查的内部人士的看法。

仔细观察，你会发现几乎每一个领域的成功人士都遵循着 RAISE 矩阵前进。有些人不知道他们正在这么做。而有些人，像我们这种无法无天的广告人，以一种轻松的方式，通过模糊分析与直觉、头脑与心灵之间的界限得到洞见。

对 RAISE 流程最为热衷的是政客。他们对民意调查数据是如此的言听计从，以至于不会赞同任何没有得到数据支持的洞见或策略。这并不一定是件坏事。作为一个候选人，当你在竞选中兜售自己时，选民只有一个机会购买，那就是在选举日那天。这是一年里最大的"只售一天"活动。所以你做民意调查，分析数据，直到你认为自己已经了解选民的所有想法为止。当然，掌握所有的信息并不能意味着你就会聪明地利用它。从完美的数据到完美的洞见绝不是一件理所当然的事。对于比尔·克林顿（Bill Clinton），即使是共和党中最激烈的批评者，也会承认他的政治技巧和素养。在没有先做民意测验、了解选民意见的情况下，克林顿绝不会做任何大的政治决定。但他真正的天赋，在于可以从数据中总结出洞见。我相信这就是他热衷于民意测验的原因，因为他知道他可以比他的竞争对手们更敏锐地读懂这些数据。在 1992 年的总统大选中，当时所有的数据都强烈表明，选民只关心经济问题，而这是时任总统乔治·布什（George Bush）最弱的环节。于是，克林顿的团队决定把焦点集中在经济上，并且再也没有动摇，即使是在初选时克林顿因为绯闻、逃避兵役、愚蠢的弟弟以及"滑头威利"（Slick Willie）形象而受到攻击的时候。"这是经济问题，蠢货"成了克林顿的口号，无论别人说他什么，这一口号提醒他永远不"跑题"。这是个简单的洞见，现在看来显而易见，但它是如此的有力，帮助一个人当上美国的总统。

---

① 一种消费者调查方式，召集一定数量的消费者，在主持人的掌控下就相关主题进行集中交流和讨论。——译者注

在那之前八年，另一位总统罗纳德·里根(Ronald Reagan)的政治洞见也给我留下了深刻的印象。1984年，里根的白宫办公室副主任迈克尔·迪弗(Michael Deaver)在一位老朋友吉姆·莱克(Jim Lake)的建议下，打电话邀请我去白宫共进午餐。我非常紧张，在电话里只想到说"太好了！我们吃什么？"

原来，迪弗是想让BBDO打理里根总统的连任竞选广告。在总统餐厅里，我一边挑拣着金枪鱼和番茄沙拉，一边解释：第一，BBDO不能接受这个任务，因为它一直有政治中立的政策；第二，这个活儿太庞大了，我一个人没法做。但我答应做接下来的事情：找到可以做的人。我邀请杰瑞·德拉·菲米那(Jerry Della Femina)来帮忙。杰瑞提议我们把能找到的最好的人集中起来，组建一个临时性的广告公司。这个主意本身就相当聪明，可以除去一些政治色彩。我们没有表明立场，没有宣布我们的政治派别，也没有往民主党头上泼脏水。我们仅仅是以特别低的价格，答应了白宫的一个请求，从而在最重要的"战争"——总统选举中，显示出我们智慧的力量。这比卖酱汁、麦片或鞋油更重要。我们以选举日的时间为名，把这支全明星队伍叫做"星期二团队"，然后聚集在白宫，和总统一起开第一次会议。

会议一开始，总统的首席民意测验专家迪克·沃思林(Dick Wirthlin)就把白宫所有的调查和民意测验数据给了我们。数字显示出的结果很明确。人们喜欢里根总统；他们对他的工作很满意；经济从卡特时代的萎靡不振中恢复过来，走上了正轨；失业率在下降。减税已经实施；股市一片繁荣；整个国家风平浪静；伊朗人质危机的羞辱已经淡去；美国的国际地位重新得到强化。哪怕你不是个职业政治家，看到这些数据也会心花怒放。

作为广告专家，我们知道，对于一位拥有这些积极条件的候选人而言，适当的广告宣传可以让他走上康庄大道。调查结果支持着我们，同时也告诉我们，美国人不喜欢他们的总统搞小动作暗箭伤人。由于拥有如此多的正面因素可以强调，我们的目标已经不只是领先了，而是一场压倒性的全胜。与此同时，我们可以看到民主党候选人沃尔特·蒙代尔(Walter Mondale)的广告宣传十分被动。在有关广告效果的书籍里，主动总是胜过被动的。

但是我们仍然缺一个可以把这些分析转化为行动的非凡洞见——可以为我们最初的两个任务提供超级创意：第一，哈尔·瑞利(Hal Riney)令人难忘的“早安美国”(Morning in America)广告，标志着竞选正式拉开帷幕；第二，一部20分钟的电影，将于夏天在达拉斯(Dallas)举行的共和党大会上放映。后者由我亲自操刀。

我们正紧张地等候着罗纳德·里根，突然他走了进来。这改变了一切。我们还没来得及猛咽一下口水，他便开口道：“我知道你们都是卖肥皂的，我想你们会喜欢去见律师。[①]”

罗纳德·里根每次进入房间的时候都会说句笑话，以打破屋里的紧张气氛。这一次，笑话给我们带来了洞见时刻。

我们把注意力全集中于发生在我们国家里的所有好事情上，却忘了人们会把这些好事情和罗纳德·里根联系在一起。更重要的是我们忘记了，无论你觉得里根总统的政策如何，他都有着非常迷人的个性。当我们苦苦思索如何把这些积极条件组织起来的时候，他的俏皮话使我们如梦初醒。我们要推广的“产品”不是国泰民安或者繁荣兴旺的美国。我们的“产品”是罗纳德·里根，他比一条肥皂要有价值得多。他可以被我们用红、白、蓝三色[②]包装。他完美地扮演了美国“祖父”的形象。他与他的前任形成鲜明对比。我们可以在广告中浓墨重彩地描绘这件“产品”，庆祝美国和里根政府的第一个四年。我们可以理直气壮地问：“为什么我们要回到过去呢?”——你不用为答案而担心。

这是一个文案的梦想，完美地符合你在哈佛商学院学到的营销要求。我们有绝佳的产品优势：“有力的领导。”“领导”是坚实的立足点，“有力”是我们所要证明的东西。

我赶紧开动了脑筋。对于电影来说，18分钟需要很多东西来填充，因此我需要一个足够大的概念来统领。当我闭上双眼，试图在意识中捕捉恰当的图像和声音时，我总能听到总统的声音，并在脑海里浮现出那些在他

① 英语中“bar”兼有律师和长方体物体的意思，这是一个双关语。——译者注。

② 美国国旗三色。——译者注

第一个任期内发生的事件的画面。我们可以使用他在任期间最重大的场合的电影胶片：在诺曼底海滩主持登陆日(D-day)纪念仪式；对韩国和日本历史性的访问，培养了我们在亚洲的盟友；在英国参加经济峰会，并访问祖居地爱尔兰。所有这些都由罗纳德·里根自己来讲述。如果我们做得好，那么在达拉斯，当电影结束的时候，所有人都会眼泪汪汪。

现在，你必须要记住这是1984年。商业化的精致广告，集中地、近乎无耻地以选民最高尚的天性和情感——而不是他们的钱包、恐惧和偏见——为诉求，并非总统选举广告的标准模式。虽然短短四年后，在老布什和杜卡基斯(Dukakis)的角逐中，一切又再次恢复到了尖酸刻薄的形式，例如臭名昭著的“威利·霍顿”(Willie Horton)广告[①]和戴着可笑的坦克司令头盔的民主党候选人。但我一直相信，如果一个有创意的想法可以自由地随心徜徉，那么它喜欢逗留最久的地方，就是人心。所以我喜欢触动选民的心弦。而且这个洞见——里根就是我们要推广的产品——使我非常有信心，我们的方案将会广受欢迎。

几天之后，我开始撰写脚本，我们的编辑鲍伯·德雷斯(Bob DeRise)和汤米·马尼亚奇(Tommy Maniacci)则开始筹备电影。“星期二团队”的所有人都知道，罗纳德·里根有一种特殊的能力，可以激发自信心和安全感。我们用各种方式表达这一点：他访问驻韩部队的影像片断；他和男女士兵们打成一片，博得阵阵欢笑和喝彩；他和米哈伊尔·戈尔巴乔夫(Mikhail Gorbachev)在一起的私人片断；在历史性的前往莫斯科谈判核武器控制问题时，他和俄罗斯孩子们其乐融融的镜头。

我们拍摄了几千米长的原始胶片。在总统把脚踏进我们的会议室之后的两周内，我站到了诺曼底的一片海滩上，几千人在欢呼。此前我们刚从爱尔兰飞来，在那里我们拍摄了总统访问位于巴里伯林(Ballyporeen)祖居地的情景。这是动人的一幕，但远不能与此行的中心任务相提并论：登

① 杜卡基斯曾通过一项法案让囚犯可以在刑满释放前在放松管制的条件下去社区服刑，其动机是帮助犯人将来更好地融入社会。但一个叫威利·霍顿的黑人在服刑期间又强奸了一名妇女，引起舆论大哗。杜卡基斯也因此遭受共和党攻击。——译者注

陆日 40 周年纪念仪式。在这里他发表了他最为精彩的演说之一。这次行程，让我们记录了他的乐观主义，以及用来扮演历史角色的得体的庄重感。还使我这个布鲁克林出租车司机的儿子明白，车队和军用直升机是旅行的惟一方式。

晚上和周末，我和编辑、制作人阿尼·布鲁姆(Arnie Blum)还有我们的客户主管西格·罗吉奇(Sig Rogich)一起看着片子开始着手后期合成。我们按照总统演讲时的那种舒缓的节奏进行剪辑，让影片符合他的真实气质，自然发展。我们在里根作为领袖的公共品质和他热情、幽默、富有同情心的个人品质之间寻求平衡。我们还加入了玛格丽特·撒切尔(Margaret Thatcher)的评述、自由女神像之类的背景，以及雷·查尔斯(Ray Charles)[1]用无与伦比的嗓音演唱的歌曲《美丽的美国》(*America the Beautiful*)。

当我们在总统位于圣塔芭芭拉的农场里为他放映我们的电影时，尽管还这只是粗剪版，但毫无疑问已是一部动人之作。放到奥马哈海滩[2](Omaha Beach)那一节时，有一名特工转过脸去，抹去了一滴眼泪，总统本人也擦了擦眼睛，然后说："我本来认为我不会为这些事流泪的。"

当达拉斯会议中心(Dallas Convention Center)里的 12 000 名狂热的共和党员和 4 000 万电视机前的美国人观看我们的电影时，它达到了我们期望的效果——事实上是远远超过。它毫不掩饰的感情色彩和明朗的影像为后面的竞选广告定下了基调，并为我们"星期二团队"制作的 60 多条广告——一直做到 11 月——确立了一个贯穿始终、鼓舞人心的理念。这也使蒙代尔-费拉罗(Ferraro)组合彻底被打垮了，他们根本找不到一个有效的理念与我们对抗。

而这一切都来源于那个受里根启发而得出的洞见——总统就是产品。

我们带来美好生活。

多喝几瓶的啤酒。

这是经济问题，蠢货。

---

① 殿堂级灵魂乐盲人歌手。——译者注

② 诺曼底五个登陆点之一。——译者注

总统就是产品。

我举出的这些例子可能会让你觉得好像每个洞见都可以浓缩成一句令人叫绝的广告词，其实这和事实也相去不远。广告公司要处理的问题是大问题，这些问题每一个商业人士都很熟悉。因此如果你不能以一个精练的句子来表达你的解决办法，从而让自己坚持不懈地重复它，直到它在你心里扎根，你就没有解决这个问题。

我看到的问题，每一个商业人士都了解，因为他们也看到了。

- 同质。8 种干啤的发酵程度不可能都是最高的，11 个高尔夫球不可能都是打得最远的，5 辆汽车不可能都是开起来最稳的。更糟糕的是，即使它们都能，这个优势也没有重要到可以影响消费者生活的程度。在这样一个世界中，我要怎样让自己脱颖而出呢？
- 移动指针。在大众市场和规模经济下，我要怎样销售更多的产品从而使其对我的业务产生实质性影响呢？
- 推出新产品。我要怎样告诉这个世界我来了？我在这里？
- 竞争。我要怎样击退或是攻击我们的竞争者呢？
- 宗旨。我要怎样表达我的理念？
- 形象。我要怎样建立一个形象，怎样改变它，怎样提高它？我要怎样从最糟的变成最好的？

这些是普遍性的商业问题，对于堪萨斯城拥有两家自助洗衣店的企业家新秀和一个市场霸主比如耐克的菲尔·耐特(Phil Knight)而言同样重要。他们俩都想长盛不衰、扩大市场份额、开拓新的收入来源、巩固与老顾客的关系，以及吸引新顾客。在此要指出的重要问题是(用我树立广告人员诚信形象的聪明方式)，那些“屋里最聪明的家伙”[①]，比如杰克·韦尔奇、罗杰·恩里科、比尔·盖茨、弗雷德·史密斯、史蒂夫·乔伯斯(Steve Jobs)和安迪·格罗夫(Andy Grove)，当他们需要处理这些普遍性问题的时候，他们总是会向广告公司寻求答案，他们花费几亿美元购买我们的结论。

---

① 这种说法来源于讲述安然事件的图书和电影 *The Smartest Guys in the Room*。——译者注

他们要购买的、摆在第一位的就是我们的洞见。我们的需求都是一样的。

本书探寻并解释了洞见是如何产生的。当然，作为一个广告人，本书的部分篇章取材于我的工作。毕竟，我协助销售过所有的东西，从比萨到剃须刀到汽车到软饮料。我知道如何过滤乱七八糟、令人困惑的信息，得到“点睛之句”——脱颖而出，可以打动消费者的心灵、情感和钱包的精华。并且我也看到过其他成功的专业人士是怎么做的。每个曾经必须兜售点什么东西的男人或女人，都会对此深有同感，反之亦然。在这个努力的过程中，我处理过总统、超级模特和流行偶像的案子。我们不但在拍摄百事的广告时把迈克尔·杰克逊的头发给点着了，随后我们还拍摄了麦当娜(Madonna)主演的广告，引发了巨大骚乱，以至于只能播出一次。这些经历应该不无价值。

同时，我也是以一名管理者的身份来写本书的。作为BBDO北美区的主席和首席创意官，管理处于高压环境中的3 500名才华横溢的“脑力劳动者”，我的体会是，不能把洞见制度化。你不可能让你的人总是到时候就有创意。但是你可以组织洞见；你可以为其创造一个有利的环境；你可以指挥人们前进，提出要求，并在它没有达到你的标准时驳回去。这些，同样应该不无价值。

我想表达的东西很简单：当你在寻找一个创意的时候，不管大小，都会有一个非凡的时刻，洞见灵光乍现。这个时刻也许转瞬即逝(就像里根总统进了房间，然后又离开了)，也许和你擦肩而过，也许给你当头一棒。我没有万无一失的法则帮你意识到这个时刻，尽管我可以提供一些建议。比如，如果听起来像马克·吐温(Mark Twain)似的幽默语气，那么记下来。但是我可以帮你创造并重现合适的条件，洞见时刻会像你服了镁乳[1]一样有规律地出现。

让我来举例说明一个洞见和一个创意之间的区别：它们从何而来，它们究竟是什么。

---

① 一种泻药。——译者注

人们把洞见和创意当成同样的东西，原因之一是因为它们往往是意外实现的——来自于一段简短的私人谈话，或是无意间的评论，或者也许只是站在门前草地上生气的时候。

这发生在迈克尔·迪弗身上。1981年，是他担任罗纳德·里根的白宫公关主管的第一年。在他位于华盛顿郊外的家中，每天早上他要做的第一件事就是走到门前的草地上捡《华盛顿邮报》(*The Washington Post*)、《纽约时报》(*The New York Times*)和《华尔街日报》(*The Wall Street Journal*)。他浏览一下标题，读到那些关于失业率或是中东的麻烦或是国会威胁阻止法案之类的烦心事。他一边读，一边情绪低落地想："这就是我的一天。我要把整个上午花在处理这些事情上，解释里根政府对每个问题的立场。对这些事做出回应耗费了我一整天。"

就在这一刻，他想到了。如果他可以控制新闻的运转，而不是让新闻来控制他，那将会怎样？这个问题是他的重要洞见，并且给了他一个创意。

迪弗的工作就是传送有关里根的信息，他从1980年的总统竞选中学到了很多。他明白了只有进行严格的信息发布才能获胜，而且任何问题都不能只说一遍，必须挖掘一个主题，绝不动摇，不断地进行灌输。所有的广告人也应该懂得这一点。

在思考这个问题时，他意识到总统的时间表既是固定的，又是灵活的。说固定，是因为在总统的日历里，有6～9个月的时间是雷打不动的，他必须去参加欧洲的经济峰会，或是对日本做国事访问，或是在白宫会见外国领导人。还有一些国内事务也是固定的，比如商业演讲和政治会议，这些都是一年前就排定了的。不是每个人都能制作自己的日历，但自由世界的领袖必须如此。迪弗想，这可能是一个优势。如果我们知道我们必须在哪儿，我们就可以比其他人提早一步。

他赶到了白宫，走进了办公室主任詹姆斯·拜克(James Baker)的房间，宣布他要组建一个小组，将于周末在副总统居住的布莱尔宫(Blair House)开会。任务是制订罗纳德·里根六个月后的日程安排。他们将在每周五碰头，更新日程表，因为又是一周过去了。他将之称为"布莱尔宫小组"。该小组的任务就是对未来的重大新闻事件进行规划——预见话题性

的事件，并设法在数月中不断发布、强调，以确保媒体对此加以关注。这就是白宫控制新闻，而不是被新闻控制的方法。

他的想法很简单，却是一种逆向思维。如果你总是向前赶，那你不会赢，因为你只是在后面追逐。要想赢的话，你得倒过来。提前六个月制订日程安排，发现你的目标是什么，然后搞清楚你要做什么、说什么才能实现。白宫的信息发布模式就此诞生了。

25年后，当所有人——不光是政治家，还有首席执行官和游说团体——都很熟练地保持着曝光率，发布新闻，保持比媒体领先三步的时候，迪弗的办法也许看起来很普通。但在1981年这可是新东西。无论你对罗纳德·里根和他的政策怎么看，但有诸多理由使他以“伟大的沟通者”(Great Communicator)著称。迪弗的洞见“控制你的信息”，就是其中之一。

1981年，还有一个偶尔间产生的创意，降临到我们身上。也许就在同一时刻，迪弗正站在他们家门前的草地上呢。

当时，我们正绞尽脑汁为通用电气公司制作一部展现公司新形象的广告。虽然我们已经有了“我们带来美好生活”这句不错的口号，但我们还需要展示一项通用的产品或服务，要足够有力，可以代表整个公司的形象。

会议毫无头绪。每条路都是死胡同。我们决定今天到此为止，明天重新开始。通用的广告经理巴特·斯耐德(Bart Snider)咕哝了一句，什么多年前通用发明了夜间棒球照明灯之类。想到棒球这个主题时，我重新来了精神。突然之间，一盏明灯照亮了我思想中黑暗的外场。

我跑回了办公室，打电话给我们负责通用这个案子的创意总监泰德·萨恩。我们锁上门，在两个小时之内写出了脚本。我们重现了1924年马萨诸塞州林恩市(Lynn)的那个夏夜，一群通用的工程师兴致勃勃地来到当地的球场，西装革履地打那场被我们称之为最有历史意义之一的棒球比赛。我们决定让他们的高涨情绪和吉斯通警察(Keystone Kops)[1]式的笨拙技术相映成趣。毕竟，他们是通用的工程师，不是泰·柯布(Ty Cobb)[2]。一个

① 默片中愚蠢可笑的警察形象。——译者注

② 美国传奇棒球运动员。——译者注

衣冠楚楚、头发锃亮的小伙子，仔细查看着一叠厚厚的文件，同时在发布指令。似乎有什么重大的事情即将发生。突然，由通用工程师制造的平台上亮起了一排强弧光灯，使得这场球可以在黑夜中继续进行。在我们的讲述中，这就是夜间棒球的诞生。灯光明亮万分，令观众觉得他们身临其境，见证了美国历史上的一个美妙瞬间。这个广告达到了目的，为通用公司博得了广泛的好感。它成为通用公司宣传推广方案的一部分，播放了13年。

但这不是一个洞见。这只是一个执行得很好的创意。

这就是迪弗的灵光闪现和我们的“夜间棒球”广告之间的区别。迪弗的想法是一个改变了政府运转方式的洞见。它告诉白宫的人，他们可以从咄咄逼人的新闻界——水门事件的胜利使他们获得了更大的权力——手中夺回控制权。和其他的重大洞见一样，它催生出一系列的具体方法，把洞见落到实处：提前六个月制订总统的日程，进而逆向开展工作；为总统演讲创造生动的视觉背景，以强化要表达的讯息。

然而，我们的“夜间棒球”创意只是一个在会议解散时无意中听到的概念。它并没有催生出大量的其他创意。它形单影只，展示了通用卓越的工程技术中人性化的一面，巧妙地以此作为整个公司的象征。它为“我们带来美好生活”这个洞见提供了支持。

如果仔细体会，你会发现洞见是一个珍贵的礼物，而且不仅仅可以应用在工作上。它是我们处于道德危机时求助于牧师、拉比[①]和神父的原因，是我们处于个人痛苦时求助于心理医生和治疗专家的原因，是我们处于情感困惑时求助于睿智朋友的原因。那些最好的顾问会应用相应的手段和经验评估我们的情况，从不同的角度看待问题。如果我们正确地运用他们的洞见，我们的婚姻会更牢固，我们的孩子会更好地成长，我们与朋友的友谊会更长久，我们的事业会一帆风顺、不断成功。这是理想的国度，是完美的世界，也是我在本书中所努力追求的。

最初我想郑重其事地按我的RAISE矩阵来组织这本书。从调查、分析、策略和执行的角度剖析洞见。但后来我意识到，我对于调查和研究的

① rabbi，犹太教精神领袖。——译者注

技巧并不特别在行。我并不处理数据，也不实施调查。它们的意义仅在于一个最终结果（当然，这是很重要的意义，我会为它们正名）。但是我对商业问题及其解决之道要有兴趣得多。

作为一个历经重大营销战争中的老兵，我曾坐在无数的会议室里倾听客户的烦恼，不得不处理商业人士所要面对的所有挑战。我们要把它们像棒球一样投出来，然后以一记重击将它们打出场外。

我们开始吧！

8 种干啤的发酵程度不可能都是最高的，11 个高尔夫球不可能都是打得最远的，5 辆汽车不可能都是开起来最稳的。

第一章 所有的东西都一样

事实上，美国是如此之大，以至于并非只是一个巨大的经济市场。它是许多不同类型经济的集合体。为了标明和理解这些不同的经济类型，我们常常采取贴标签的方式，给它们取名字，把所有乱糟糟的斗争力量都包括进来，使其成为一个易于理解的杂烩。

当美国开始渐渐脱离制造业而转向服务业时，有人把这种新现象称之为"服务经济"。在此基础上又有了稍进一步的"休闲经济"和"知识经济"。20 世纪 70 年代，当我们意识到我们以多么危险的方式依赖于日益减少的能源时，我们开始以"石油经济"的角度来看这个世界，然后是"匮乏经济"，这自然又引出了"环境经济"。当我们的债务超过储蓄时，我们创造出了"负债经济"，然后又要忍受"通胀经济"。我们享受"便利经济"，并和"精神经济"一起发展。沃尔玛公司具有如此大的统治力和改变生活的能力，以至于权威人士以它来命名"沃尔玛经济"，但我认为沃尔玛是通过开发"价值经济"而获得成功的。显然，我们仍处于"数字经济"时代，并且不知道"互联网经济"会发展到多大的规模。1997 年，有一本书宣称："娱乐经济"将是塑造人类生活的"大媒体"力量。写到这里的时候，我看到一期《商业周刊》(*Business Week*)的封面上在大谈"创新经济"，而一位美国总统正在鼓吹"所有权经济"的奇迹——也许这是"外包经济"的一剂良方。BBDO 的全球首席执行官安德鲁 · 罗伯逊把媒体的洪流和消费者时间的稀缺性定义为"注意力经济"。

我并不是在嘲笑这些标示商业环境的尝试。这些都是合理的描述，尽

管它们受到我们的谋生手段、我们所真正在意的东西的深刻影响。如果你喜欢经营一个比萨店，你的世界将被生面团、奶酪、番茄沙司和意大利辣香肠所占据。你将会生活在“比萨经济”里。

对于我来说，作为一个职业广告人，我有自己要操心的经济。让我们称之为“同质经济”，即这是一个所有的产品和服务感觉起来都一样的世界，差异如此微不足道，以至于它们对普通消费者而言没有意义。我一睁开眼睛，就开始不停地思考同质经济的问题，以及我可以做什么来帮助我的客户逃出它的魔爪。这甚至传染到了我的梦境。我不仅醒着的时候操心同质问题，睡着了也操心。

梦境总是同样的内容。事实上，这是个噩梦。在梦里，有一支队型紧密的游行乐队，由整齐划一的号手、长号手和鼓手组成。梦里还有高抬腿行进的指挥、昂首阔步的女领队和蹦蹦跳跳的拉拉队员。这是一场盛大的节日游行，人数超过两万人。

这些精力充沛的成员们惟一的异常之处是他们的制服。他们没有穿着传统的游行乐队服装，而是穿着在美国最为人所熟知的名牌服装。他们是品牌的游行，不是乐队的游行。108 个香烟品牌打头，后面是 800 个香水品牌和 230 个麦片品牌。

噩梦才刚刚开始。这些麦片都极为相似，香水与香烟也一样。“Froot Loops”和“Loops de Froot”昂首同行，“Honey Nut”和“Nut'n Honey”成双成对，“Cracklin's Bran”和“Oat Bran”、“Bran Flakes”和“Raisin Bran with 40% Bran”、“Bran Flakes”和“Corn Flakes”[①]并肩前进，等等。

这是一场流行品牌的游行乐队。

现在它们正走过 VIP 阅兵台，台上挤满了所有一流广告公司的创意总监。我也在其中的某个地方。我知道这是一个妄想狂式的想法：所有的品牌在经过的时候都转过来盯着我。但在我的噩梦里，它们的确如此。

乐队突然停了下来，后面的成员滑稽地和前面的撞到了一起。突然，

---

① 此处有些系未进入中国市场的品牌，无正式中文名称，有些系作者杜撰，以示混淆视听似是而非之意，因此全部采用原文。——译者注

20 000 件乐器的大杂烩以不同的调子和音准同时演奏起来。声音刺耳，并且随着音量越来越大，到了令人痛苦的程度，就像 100 万个指甲划过一块黑板。

这时我醒了，身体颤抖，转而欣慰这只是个梦。

但这是梦吗？

如果噩梦是我们的恐惧在沉睡中的投影，那么 20 000 个雷同乏味的品牌的乐队，对于像我这种人来说正是如此。这种品牌之间的同质确实是一个足够恐怖的噩梦，可以让人午夜梦醒，汗流浃背。

我毕生致力于解决一个简单的营销难题：如何把客户的品牌和其他品牌分开？如何让它脱颖而出？如何为它提供一个特质，让它在公众心目中比竞争者高一个档次？

因此，这是个意义非凡的梦。惊醒之后，我在冰冷而明亮的灯光下辗转难眠。我知道，消费者每天都要面对这支游行乐队。他们被这些香水、肥皂、啤酒和轿车的相似品牌弄得心烦意乱。他们被这场令人麻木的盛大表演聒噪得失去了知觉。他们是这个同质经济当中的一员，我也一样。这就是同质年代成为我的梦魇的原因。

今天的市场充斥着与其竞争者不分上下的产品。尽管每周都有新技术出现，但那些造福于你的优秀产品，今天发明出来，几乎明天就会被所有人拷贝。

以前情况不是这样的。那时，如果一家汽车公司推出了一款拥有出色设计或是优良驾驶特性的新车，厂商至少可以在五年内不受挑战地充分利用这个优势。这是汽车公司模仿和赶上竞争对手所需要的时间：五年。20 世纪 70 年代，随着日本汽车厂商的崛起，情况发生了变化。他们可以在三年之内，拷贝出美国的任何创新技术，并应用到市场上。到了 80 年代，由于日本厂商不但模仿美国，还模仿欧洲，汽车工业变成了一个同质的大杂烩。所有人以越来越快的速度互相模仿。克莱斯勒(Chrysler)推出了富有创造力并获得巨大成功的小型货车，三年后，不但日本人模仿，美国公司也在模仿。

雪上加霜的是，你花了好几年加以完善的新功能，常常得不到消费者

的高度认可。我们经常发现，商家的研发部门告诉我们："这是我们最新的奇迹。"然而，消费者却打着哈欠说："没什么大不了的。我的T恤够白的了，我的地板够干净了。这没有重要到影响我的生活。"

对广告公司而言，产品和服务的同质所引发的真正让人不安的问题，是它会转移到广告上，让你的广告看上去、听上去、感觉上和其他任何人的广告都一样。这很难理解，甚至是荒谬的，因为你认为广告的惟一目的就是在消费者的心目中区分品牌，以便将品牌同质情况降到最低。

但是这一直都在发生。这种对陈词滥调的主动迎合，对成功经验的墨守成规，对"规则"的僵硬死守，同样是噩梦的一部分——在梦里，游行乐队演奏着它们的陈腐曲调。

最终，哪怕是乐队成员也精疲力竭了。他们在街上来来回回地吹奏着没有意义的音调，已经无法吸引任何人的注意。毕竟，消费者终究会认出模仿者来。他们对于商家那些含糊其辞的话、那些巧言令色的产品差异——微弱到只有律师才能分辨出——越来越精明。他们能分辨出这是否只是个噱头。他们明白11个牌子的高尔夫球不可能都打得最远；8种干啤的发酵程度不可能都是最高的；5种车不可能都驾驶得最平稳。消费者置身于相似产品的洪流之中，面对着相似的宣传和语气，自然会得出结论：它们全都不是独一无二的。

当所有人都是最好时，就没有人是最好。

就这样，"最"这个形容词——所有沟通者的语库里最有价值的词汇——逐渐丧失了它的权威和力量。突然间，"最强有力的"、"行动最迅速的"、"最持久的"、"最值得信赖的"或"最友好的"中的"最"不再一字千金，因为这些"最"已经被用在如此之多的相似表达和产品上，以至于消费者再也无法准确地将它们和产品联系在一起。想想看，上一次你看到或是听到"最"这个字出现在一个令人信服或是印象深刻的广告中是什么时候？这个字遭到了滥用，它的固有含义已经全部流失。从广告的目的来说，"最"这个字实际上已经被废弃了，只有吉列的那句已经使用了十几年的"男士的最佳选择"是一个例外。

语言就这样变得无力；信息就这样变得混乱；模仿就这样变成了营销

的通用手段;我选择的广告业,就这样加入了同质经济。

我不得不承认,所有的模仿——这是我能找到的最恭维词汇——既不是出于勉强,也不是偶然事件。它们是名副其实的模仿,最初来源于广告主。他们坦然地告诉广告公司:“帮我做一个类似于苹果公司的那种广告”或者“我想要耐克广告那种风格”。其他人在广告里谈论卡路里,所以你在广告里也谈;其他人谈论马力,所以你也谈马力;其他人添加超自然元素,所以你也加一个。游行乐队里所有的面孔演化成了一张,所有的调子都重复别处的旋律。销售不振并不足为奇,因为你把指针移向了错误的方向,公众已晕头转向。他们很快厌倦了这些,然后你就此完蛋。

可怕的是,当一个真正独特的客户带来一种从未出现过的产品或者服务时,你满脑子想着的都是找到并避免同质,以至于你可能会忽略:这一次,同质性并不是客户的产品或服务的一部分,根本不存在同质性问题。1984 年,我们应邀参加 HBO(美国家庭影院频道)电视台的比稿时,就发生了这种情况。

那时的 HBO 还不是现在的 HBO,尚未拥有《黑道家族》(*Sopranos*)①、《欲望都市》(*Sex and the City*)②、《抑制热情》(*Curb Your Enthusiasm*)③和由史蒂芬·斯皮尔伯格(Steven Spielberg)与汤姆·汉克斯(Tom Hanks)制作的耗资 1 亿美元的电视短剧④。最开始,它以家庭影院频道为人所知。那时它的主要节目就是放映影院播放几个月之后的大片(也不是特别大),大都是老少咸宜的内容,有一部分过火一点,正如 HBO 喜欢说的:“未经删剪,未经审查。”他们既播放重大的现场演出,也播放无名喜剧演员的表演,话题暧昧、语言猥亵、原汁原味。在转播拳击锦标赛时,为了带给观众从未体验过的影像和声音,他们把赛场的每个角落都布满摄像机和麦克风。整整一个月,他们就无休止地重复播放这些节目。

这就是问题所在。当时,家庭影院频道是一个激进的概念,它是付费

---

① 讲述黑帮题材的连续剧。——译者注

② 讲述四个单身都市女性情感和生活的连续剧。——译者注

③ 讲述演艺圈生涯的连续剧。——译者注

④ 指《兄弟连》(*Band of Brothers*)。——译者注。

订阅的电视服务。因此，当订户觉得他们已经看完了这一季的新节目时，就不会继续沉迷其中了。他们会打电话给有线电视公司说："断开 HBO 的连接。"因此，HBO 面临的挑战首先是保住现有的订户，让他们不要从后门溜走；第二，从前门拉来新订户的速度，要比他们离开的速度快。这是个你在上小学就遇到过的经典浴缸放水问题。如果正有 x 量的水从出水口流走，那么水龙头要放得多快才能保持浴缸是满的？我们的任务就是制作出一举两得的广告——堵上出水口，并加快水龙头放水。它必须介绍 HBO 的内容，借此招揽新客户；它还必须让优质订户想起他们最初订阅的原因，借此来留住他们。

HBO 的总监们解释其商业目标时，我的思绪运转飞快，脑海里反复考虑着他们所说的每句话，希望可以找到一些亮点词句，帮我确定一个产品优势，不论大小，但求可以突破同质的樊篱。就在此时，我突然想到，同质？和谁同质？和常规电视吗？和电影院里的电影吗？和其他的基础有线频道吗？和杂志、图书、唱片、音乐会、游乐园和其他无数的娱乐形式吗？HBO 要和谁比？

这时我意识到，洞见已经推门而入了。那就是"HBO 独一无二"。我在打破同质问题上的所有训练和经验在这个案子里都是无的放矢，因为同质不在其中。HBO 所呈现出来的情况和特点与我们曾经见过的任何东西都不一样。

HBO 的模式确实很独特。你必须要付钱才能得到它。对于美国的电视观众来说这是没有先例的。他们如此地习惯免费电视，以至于认为这是被写入《权利法案》(*Bill of Right*)的东西。更复杂的是，HBO 是一个额外付费频道。你必须先和基础有线电视挂钩，然后再支付另一笔费用获得 HBO 的服务。这使得消费者不得不：第一、工作得比平常更辛苦一点；第二、掏两次腰包收看电视。有一个问题令我很感兴趣：我们为 HBO 制作的任何广告，都将在它的竞争对手——比如美国广播公司(ABC)、全国广播公司(NBC)和哥伦比亚广播公司(CBS)——的电视频道上播放。这就像是用可口可乐的瓶子来为百事可乐做广告，或者《今日美国》(*USA Today*)在《纽约时报》上登了条广告："嗨，看我们吧，别看你手里的这份。"这使我意识到，

我们不能说有关传统电视网络的任何过于负面的言论，我们不能把它们当成落后的低等产品加以抨击。我们能说的大概也就是一些诸如“我们不是你正在看的频道，我们与众不同”之类的话。但即使是这样讲也强调了HBO的独特性。

更重要的是，HBO的节目中包含了电影、现场喜剧和偶尔一见的体育特别节目，并且没有广告。这迥异于传统电视的内容。HBO和传统电视网络惟一的共同之处就是人们在看节目时使用的设备，也就是电视机本身。其他所有事都截然相反。

我平静地收回了思绪，向上看着天花板，暗自念叨“感谢上帝”，全身放松下来。我意识到我正面对着最罕见的情况之一——没有同质问题。洞见更明显了，离水面更近了。但还是需要你发现它、抓住它，并且知道如何利用它。

我们险些没能成功。那年夏天，当我们为这个当年最大的客户准备提案材料时，我们陷入了习惯性思维，又惦念着同质性。我们在准备方案时走了一些歧路。其中有一个是把HBO定位为“娱乐中心”，因为我们把它看成一个纯粹的娱乐频道——没有新闻，没有本地体育节目，只有娱乐。我们用了一首比利·乔(Billy Joel)的歌《娱乐人士》(*The Entertainer*)，还配了几句好笑的词。随后我们发现自己重蹈了同质性的覆辙，试图找出一点独特之处来加以发挥。但娱乐不是一个洞见。免费电视里有许多内容也是娱乐。结果，我们所说的就是：“嗨，我们和其他人差不多，不过我们好一点点。”

于是我们回到了原先的思路上来，集中精力于那个推门而入的洞见：HBO独一无二。事实上，我们比稿方案中的主题广告语或多或少地由此演变而来：“HBO与众不同。”

其他五个广告公司都没有采取这个角度。他们都没有去发掘HBO的独特性。他们都提出了由同质性催生出的概念，试图赋予HBO一点竞争中的小小优势，完全忽略了事实上HBO是一个独家买卖。我们赢得了这个客户。

20年后，HBO仍然是BBDO的客户，不过我们的任务略有变化，现在要

面对的是500多个不断跟它抢观众的频道的威胁。哪怕拥有了3 000多万订户，HBO仍然面临着不变的浴缸出水问题，它要以比客户流失快的速度增加新用户。新的主题广告语“这不是电视，这是HBO”仍然来源于同样的洞见：HBO不与任何人同质，它是独特的，没有任何东西像它一样。

这个理念促成了我在BBDO期间制作的自己最喜欢的广告之一，名字叫做《黑猩猩》。这是有史以来第一个获得艾美奖（Emmy Award）的商业广告。一开始是在非洲的鹈鹕[①]自然保护区里，友善的猩猩们在丛林中出没。一个老猩猩挠着下巴，嘴唇翕动，以马龙・白兰度（Marlon Bando）在《教父》（*Godfather*）中扮演的唐・科利昂（Don Corleone）的口吻说道：“塔塔格里亚（Tataglia）是个拉皮条的，根本不可能胜过桑蒂诺（Santino）。”旁边是一只年轻的猩猩，一边在树枝上摆动，一边以《阿甘正传》（*Forrest Gump*）里汤姆・汉克斯（Tom Hanks）的声音说：“妈妈说，‘蠢人才做蠢事。’”一只怒气冲冲的猩猩引用了《电视台风云》（*Network*）里的彼得・芬奇（Peter Finch）的话：“我要疯了，我再也无法忍受了。”一只老猩猩用詹姆斯・厄尔・琼斯（James Earl Jones）的嗓音告诉一只年轻猩猩：“原力与你同在，年轻的天行者。”一群狂野的猩猩敲打着树枝，大声吆喝：“塔嘎、塔嘎、塔嘎……”，这是《动物屋》（*Animal House*）里的片段。这是怎么回事？为什么猩猩们都在说着著名电影中的经典台词？镜头快速切换到一个女人，她正在日志中写道：“它们无法解释的行为还在继续。我要离开一会儿，《勇敢的心》（*Braveheart*）开始了。”她是世界著名的动物研究者简・古道尔（Jane Goodall），“从1978年开始她就是HBO的观众”。她专心看起了《勇敢的心》，同时，我们可以看到窗外的猩猩们也在看。然后是一行字：“这不是电视，这是HBO。”

我举出HBO这个例外，是想从反面来证明这条规则，即很少有大品牌可以超脱同质。我搜索枯肠想找出与HBO类似的品牌，思量也许迪斯尼的主题公园是，它们同样独一无二。但是在其他任何一个领域，同质是大品牌之间永恒的斗争主题。在沃尔玛和塔吉特之间，百事可乐和可口可乐之

① 一种水鸟，形状略像鸭而小，羽毛黄褐色。——译者注

间，丰田和本田之间，梅塞德斯和宝马之间，《时代》(*Time*)和《新闻周刊》(*Newsweek*)之间，百威和米勒(Miller)之间，佳洁士和高露洁之间，毫无疑问，同质都是最主要的问题。它们不仅仅是产品，而且是几十亿美元的广告投入、形象塑造和品牌资产支撑起的大品牌。尽管每一个都投入了几十亿美元，但它们仍然不得不每天向消费者证明，它们和其他的商场、软饮料、轿车、新闻杂志、啤酒和牙刷不一样。

带有讽刺意味的是，甚至广告公司也遇到了同质问题，而它们的任务正是为客户在千篇一律的迷雾中扫清道路。所有的广告公司自然都不一样，但这并不意味着他们给人的感觉也不一样，或者说，他们之间的区别对于客户来说都很明显。在我们采取措施，解决客户的产品和服务的同质难题之前，我们也必须要解决自己的问题。

每个广告公司以自己的方式来对付同质。但是可以这么说，如果没有解决同质问题的指导思想，那么没有一个广告公司可以成长壮大。在BBDO，我高兴地看到我们所创作的广告已经有了一个可识别的——尽管不是可预测的——风格。我们不单单以逻辑来对付同质问题。是的，我们可以打造一个合理的销售主张，和别人的一样好，但是我们的首要目标始终是创造一个精彩的广告，可以从情感上吸引消费者，并且更重要的是，吸引他们加入进来。

我们希望消费者明白，我们把他们当作一个直接对话的个体，而不是一个人口统计学上的数字。我们理解他们的生活，以及为什么我们的品牌会和这种生活契合得天衣无缝。

我们把这看成一个逻辑说服和情感戏码的联姻。并非所有人都这么做，但我们喜欢把这看成我们的创作风格、我们的策略。我们期望得到两个结果。我们希望消费者以最理智的方式告诉他们自己："我明白你的话。我理解你的品牌能带给我什么。"然后我们希望每一个消费者都能在情感上感受到："说心里话，我喜欢你的话。你就是对我说的。这就是我的生活。"

如果我们可以达到这两个不无难度的目标，让消费者接受我们的逻辑并且从情感上感受它(通过哭泣、欢笑或者无论什么方式)，我们便创造出

了一个坚不可摧的组合。这是一记组合拳。逻辑是奔着同质的脑袋而去的直拳，情感是直指心田的勾拳，让同质读秒不起，彻底完蛋。[①]

例如，《黑猩猩》广告的逻辑部分，就是让人们意识到这样一个简单事实：HBO 是一个“消费者”永远可以看到伟大电影的地方。它们看得太多，以至于都记住了其中的经典台词。而情感部分是用猩猩而不是人来表达，并巧妙地诉诸于幽默。

当然，这里没有提到的是广告本身及其执行的情况。你看不到我们挑选和拍摄这些猩猩有多尽心；看不到我们费了多少心血才把它们的面部表情和嘴唇翕动与电影原音配合起来，让它们真的看起来像是在说话；看不到我们为了解决这些电影的版权问题以及与简·古道尔签约做了多少工作，更不用说在非洲丛林中进行拍摄的难度了。我在前言中说过，这不是一本关于广告的书，所以你只能把我的话理解成我们在执行洞见的时候做到了尽可能好，或者至少是达到我们的最高标准。

这是本书中的不言之意，我在此是第一次也是惟一一次提及它。在从调查到执行的整个流程中，每一步你都需要创意人才。他们的选角、灯光、音乐、摄像以及平面广告的风格和尺寸，都必须永远为打破同质这样一个理念服务。制作上的细节与广告要表达的讯息并非没有关系，到最后，它们就成了讯息本身。

如果贬低或是漠视这些细节，那工作只完成了一半。这是一种犯罪。这些罪恶，诸如盲目模仿、对人生片断的虚假刻画、难听的伴音、神经质的快速剪辑、随意的编辑，还有最致命的陈腐言辞和画面，都是创作极富洞见作品的心腹大患。

让我们的执行符合脑海中的想象，这不是一锤子买卖或一场独角戏。每个人都有贡献：媒体买手让我们的广告在尽可能好的条件下播放；调查

---

① 如果你是个棒球迷，那就想想一个打击率达到 0.315，每年打出 50 个本垒打的伟大游击手。很多游击手可以达到 0.315，但只有亚历克斯·罗德里格兹（Alex Rodriguez），他在得克萨斯骑兵队（Texas Ranger）担任游击手期间，在达到 0.315 的同时打出了 50 个本垒打。就这样，他打破了同质，成为棒球史上薪水最高的球员。——作者注

人员并非只是数数人头，而是深入到人群当中；客户管理人员用智慧和直觉让我们与客户保持一致的方向和目标。所有的人都参与执行，他们把洞见变成了现实，并且保持了竞争优势。这种成就并非来自于一台电脑，或是一个表格，或是一个待在拥挤屋子里的委员会。它最有可能来自于一个有创造力的人的才华横溢的头脑，来自于一个既有梦想也有噩梦的人。

决定做一个有创造力的广告公司，也就是我们要以自己的方式行事，并且做出来的东西要有所不同，这是我们认为可以在这个同质经济中生存并且发展的惟一方法。

以前，我认为我是惟一一个必须要操心同质问题的人。毕竟，联邦快递的主席不会像我那样，梦见相似的服务和产品组成的游行乐队。他有其他的理由失眠，比如他的 13 000 名员工、700 架飞机，还有上涨的燃油价格。他只需要聘请我这样的人来解决他的同质问题，去创造一个可以把联邦快递和联合包裹服务公司(UPS)与敦豪全球快递公司(DHL)区别开来的广告。

我以前就是这么想的。我和我妻子在长岛萨格港(Sag Harbor)有一个周末之家。有一次我走进了那里一家我最喜欢的酒铺。老板正在看一本书，名字叫《砰》(*Bang*)。这引起了我的兴趣，因为这是我的朋友琳达·卡普兰·泰勒(Linda Kaplan Thaler)写的。她拥有自己的广告公司。尽管琳达已经取得了很多成功，但让她名声大振的可能还是因为她推出令人印象深刻的推销雇员补充保险的"阿弗莱克鸭"(AFLAC duck)[1]广告。她的书是关于"让嘈杂的世界听到你的讯息"的，我猜她正在对付"嘈杂经济"。这是对她为客户——他们需要得到关注——解决的所有问题的一个生动回顾。例如自造的短语像"柯达(Kodak)一刻"，还有好记上口的顺口溜，比如玩具反斗城(Toys 'Я' Us)的"我不想长大"。我认为琳达的书将会吸引大公司的营销总监以及其他拥有庞大计划和预算的商业人士。但我从未想到它会吸引一个小酒铺老板。

"你为什么看这个？"我问。

---

① AFLAC：America Family Life Assurance Company of Columbus，美国家庭人寿保险公司。该公司的广告中总是出现一只嘎嘎叫的鸭子。——译者注

“我想我可以学到一点东西。每个企业都可以偶尔‘砰’一下。”他说。

后来我回想起小酒铺老板的时候，我逐渐意识到，也许他也有同质噩梦。如果仔细一想，你会发现一个酒铺很接近一个纯粹的同质游戏。一扇门，一个柜台，几个架子上放着酒，几个支架搁酒瓶。酒架上的绝大多数产品都可以在任何一家酒铺找到，不管是8美元一瓶的夏敦埃酒，还是稍微高档一点的格伦威特苏格兰麦芽威士忌。那么，什么东西能使一家酒铺与众不同呢？

这正是他读完一本讲述“让世界听到你的讯息”的营销书籍之后思考的内容。

一本像《砰》这样的书，或者诸如此类，不会给老板提供如何经营酒铺的好点子，但是它会让读者看到其他人是如何努力脱颖而出的。一旦人们看到了这一点，他们就看到了同质的危害性。他们有了想法；他们雄心勃勃，也想变得特别一点。这可能对生意有好处。

我没有花太多时间思考如何经营一家酒铺，不过问题一旦滑进脑子，一些快捷、现成的办法就跳了出来。我会提供免费送货服务。在一个“时间就是金钱”的世界里，这可以让人们节约时间，并且不用花钱。我会开展品酒活动，承诺教给大家一个绝活，把人吸引到我的酒铺里来。我会更好地选酒，甚至也许会专注于一种酒，这样我就可以理直气壮地吹嘘我有全世界最好的，比如，精选俄勒冈黑比诺葡萄酒。要知道，没有什么比在某一方面或是任何方面是“世界最好”的更能打破同质了。我会建立一个网站。我会提供“每日优惠”，比如星期一意大利酒打85折，星期二美国红酒打85折，用这种方法排满一周。我会做任何能让我与众不同的事。

不过即使如此，我知道在同质经济中，我可以创造并利用的任何一小点差异都是很短暂的。总有其他人要么蚕食我的优势，要么创造出他们自己的独特之处，要么就是采取相当普遍的做法——直接拷贝我的。

比如，距离我在曼哈顿的家几个街区之外有另一家酒铺，叫“最佳酒窖”(Best Cellars)。和世界上其他任何酒铺都不一样，它的概念很简单：只卖100种价格都在20美元以下的酒，以此来对提供多种选择的做法表示蔑视。酒不是按产品或是葡萄品种，而是按不同颜色所标识的口味来归类，

讲法很酷。比如红酒，有“鲜润”、“平滑”，还有“重味”；白酒则有“起泡”、“新鲜”和“柔和”。这种大胆的方式背后是一个很好的洞见。对大多数人来说，买酒就像是场作文考试，他们必须描述出自己偏好的口味、价格范围、对于不同产地的看法，甚至是毕生的饮酒经验。你不是在买一瓶酒，你是在发表喝了一辈子酒得出的真知灼见。“最佳酒窖”则把考试变成了多选题。你所要做的就是找到合适的口味和种类，在五六个选项中选择一种。“最佳酒窖”用一个获过设计奖项的背灯九层架来展示他们的酒，而不是用零售货架。他们甚至把价格标签都去掉了，因为全是低于20美元的。而最有价值的一点，可能是他们请了一位专家（掌握100种该有多难），他使酒铺能以上乘的店内服务而自诩。他们的概念非常成功，“最佳酒窖”很快就扩张到了西雅图和波士顿。

但是随后同质经济发挥了它的威力。一个华盛顿的酒商极富洞见地聘请了“最佳酒窖”的一名创始人，在时尚的杜邦环岛(Dupont Circle)地区开了一家酒铺，叫做“葡萄发现”(Grape Finds)，差不多全盘翻版了“最佳酒窖”的零售元素。我知道这事，是因为这场官司打到了美国上诉法院(U.S. Court of Appeal)。“最佳酒窖”起诉“葡萄发现”剽窃了它的专利想法，即法律概念的“商业外观”(trade dress)[1]。最后，“最佳酒窖”收购了“葡萄发现”。但这也是同质经济的一部分。如果你发现要和这些如出一辙的模仿者重新区分开的成本太高，那么就不要试图去击败它们，而是买下它们。

我不想陷入葡萄酒零售的一团乱麻中，我们要谈的不是“葡萄酒经济”，不过请开始习惯我在本书中会经常提及萨格港的这个酒铺老板。他将时不时地出场一下，因为他是所有商业人士都要面临的挑战的象征。他可能是任何人，或是一个只有一家店的老板，或是大型消费品公司的首席执行官。他每天和消费者打交道。他销售同质的产品。他面临竞争，可见的和不可见的，无处不在。任何特定时刻，他都要处理这些具有普遍性的问题：销售更多产品、让人们知道如何找到他、为组织创造形象、理解顾客

---

① 依美国判例的释义，指“产品之整体形象或总体外貌”，包括“尺寸、外形、颜色或颜色之组合、构造、图形，乃至特殊的销售技艺”。——译者注。

真正想要的东西、相信自己的感觉、重新塑造组织，并且不断发现洞见，从而发展壮大。

美国的市场被两股彼此对立的巨大力量所左右。首先是民主化的驱动，即试图证明"人人生而平等"，你不比我好，我也不比你强。这是美国的根本原则，决定了我们如何选择领袖（一人一票）和如何生活（权力平等，机会均等）。这也是一个悖论：它提升了我们整个社会，却有点儿贬低了我们每个个人。另一个是竞争的驱动，它试图推翻前面一个。我们都想让自己比别人好一点。不管是在我们开的轿车这种琐碎小事上，还是在我们提供的专业服务的水准这种重大问题上，我们都想证明我们和其他人不一样，我们更独特一些，因此也更应该得到其他人的尊重、信任、赞赏和忠诚。这就是伟大的公司、伟大的品牌成长的方式。

在后面的篇幅中，我将指出那些每一分每一秒都要把你、你的企业、你的产品或服务、你的形象、你的讯息和你的未来拖进同质的巨大深渊中的所有力量。在那里，你与所有人毫无区别。然后我会告诉你如何找到逃脱的道路。

调查是如此的简单，以至于称之为调查都是一种亵渎。

第二章 相信调查的力量

洞见不会凭空而来。当你开始理解信息的时候它们才会出现。在商业上和生活中同样如此。一个十几岁少年因为什么事有了麻烦。如果你是他的家长，你不能假定你天赋异禀，可以一览无余地看透这个年轻人的心。你只能假定你毫无头绪，因为这迫使你去收集信息。你打电话给孩子的老师、教练和朋友，询问："发生了什么事?"你甚至可能去问孩子一些他日常生活中无关痛痒的问题。然后你开始寻找证据，直到发现孩子脑子里的真正想法为止。换句话说，你实施了一项调查。调查是信息的首要来源，而洞见正来自于信息。

当然，调查可以有很多方式。无论采用哪一种，只要能产生正确的洞见，那它就是合理的。每一个人的玩法都不一样。

有些人极度勤勉。他们不遗余力地搜寻有价值的信息。他们需要知道问题的所有情况，这样他们可以对数据进行深入的分析。如果数据不完整，他们就觉得不放心。他们认为遗漏了什么东西，惟恐分析出现偏差。

其他人相信他们的直觉。他们可以从一大堆调查结果中找出一点点信息，并且知道这一点点就是有用的。他们的直觉告诉他们，不要管其他的数据。

罗杰·恩里克早年在百事公司时，凭借在市场数据的大海中捞出了一根"金针"，实现了巨大的事业突破。这根针别人都没看到。

1973年，恩里克在达拉斯的菲多利公司工作，他很年轻，是多力多滋(Doritos)的品牌经理。当时这个品牌有三种口味：原来的烤玉米味、炸玉

米卷味和新推出的烤奶酪味。烤奶酪味玉米片引起了恩里克的兴趣，因为虽然它是最新的产品，却已经卖得很好了。他想知道与两种老的支柱产品烤玉米味和炸玉米卷味相比，有多少消费者尝试了新品。他无法从现有的数据中得出结论，因为这些数字都是合并在多力多滋整体品牌下的。所以他要求他们当时的广告公司特雷西-劳克（Tracey-Locke）为他提供三个品种的试用率数据。试用率是营销学上的说法，意思是首次尝试你的产品的顾客占全体顾客的百分比。这是一个艰苦的调查过程，花了至少两个月才完成。但最后，特雷西-劳克完成了任务，给出了准确的数据。

调查结果告诉恩里克，主要的口味烤玉米味，拥有40%的试用率，意味着每十个消费者里就有四个是首次尝试，炸玉米卷味也有将近40%，而烤奶酪味只有10%。烤奶酪味的试用率本来会使恩里克大为郁闷。可是当他把它与总体销售额进行比较时，一个有趣的矛盾出现了。烤奶酪味和另两种更有名气的口味销量相当。恩里克想："我的微积分糟糕，可是我的算术还没那么差。如果销量相当，而试用率是10%和40%，那么肯定是人们买烤奶酪味频繁得多，或者是量特别大。所以别再盯着重复购买率了，让我们把注意力放到首次购买率上来。人们购买的烤奶酪味是其他口味的四倍，也就是说它还有400%的上升空间。我们手里有一个强力武器却不知道。我们必须要重新推广烤奶酪味多力多滋！"

这是恩里克的最初反应。但和我们中间的许多人一样，当调查得出了一个明显的真理时，我们的第一反应是不相信。恩里克接着想："不可能这么简单。世界不会对年轻的意大利裔营销人员如此慷慨。你不可能刚刚从事一个新工作，问了一个问题，然后就轻松得到了一个新的、光鲜漂亮的杀手级品牌。"

所以，缺乏相信直觉经验的恩里克做了任何一个新手都会做的事。他打电话给广告公司，要他们重做一遍。"肯定没有这么好。"他说，"消费者肯定是搞糊涂了。他们可能没分出几种口味来。你们必须再做一次调查，这样我们可以看看结果是否依然如此。"然后他在亚利桑那州菲尼克斯市（Phoenix）的维格沃姆度假村（The Wigwam）召开了一个为期四天的品牌策划会议。会上的第一个演示便是围绕着最新的多力多滋调查结果展开。

这个结果和之前的调查完全相同：烤奶酪味的个人消费量是其他产品的四倍。

这一刻，恩里克模糊而疑惑的直觉变成了金光闪闪的洞见。“结论很明显。”他对他的团队成员说，“我们应该把所有的广告全部投放到这种新口味上来。我们应该仔细研究它，并重新推出它，因为我们有了一个天赐良机。”

会议开了30分钟之后被他中止了。剩下的三天他们晒太阳、打高尔夫、吃饭、瞎混。“还有什么可说的？”他想，“如果我们再说，就会毁了它。”

回到达拉斯以后，罗杰命令整个团队把全部精力都放到重新推广烤奶酪味多力多滋上来。然后他去见他的上司吉姆·格罗比(Jim Groebe)，介绍了调查情况和他的计划。格罗比觉得有道理。随后罗杰请求格罗比的上司、负责菲多利所有销售和营销工作的总监的批准。总监不喜欢这个主意，因为他担心专注于一种品牌会影响其他两个。所以他告诉罗杰，继续对三个品牌进行营销推广。

当你有了一个了不起的洞见时，哪怕只是关于烤奶酪味多力多滋的，你必须不惜一切代价保护它，哪怕是违抗命令也在所不惜。罗杰决定为了他的信念壮志蹈海。他回来对他的团队说：一切继续，集中于一种口味，集中于烤奶酪味。他们指导广告公司制作出广告，甚至提都没提另外两种。当罗杰把广告放给格罗比看时，格罗比说：“你只能靠自己了，罗杰。这是件正确的事，但你将自己置于险境之中了。”然后恩里克去见格罗比的上司，把广告放给他看。每放一段，他就看到总监的脸黑了几分。演示结束的时候，总监跳了起来，以最严厉的措辞提醒罗杰，由于这些广告没有体现出他的要求，因此不能播放。

恩里克回击道，他们已经购买了三大电视网周日的“路障广告”(Roadblock)，即在同一时间的多个频道播放一个广告，以使观众不会错过它。“这些广告即将上映。”他说，“如果你要阻止，那么下周一早上你将会失去一个营销团队。我们不干了。”恩里克自然是不会提起，他从未和他的团队确认过这个威胁。

营销总监难以置信地看着恩里克说：“你是认真的，是吗？”

"绝对认真。"罗杰说。

"好吧,我认为你错了,但我不得不同意。我喜欢你的果断,去做吧!你最好是正确的。"

广告在星期天晚上播放了,销售立刻攀升。事实上,销量在一年里翻了一番。

我花了不少篇幅来讲这个故事,因为它表明了在得到准确评估和大胆应用的情况下,调查所具有的巨大力量。"试用率"一役是恩里克职业生涯初期的决定性时刻。若干年后,他成了百事公司的主席兼首席执行官。多力多滋也成了一个传奇性的故事,渗透进了百事的公司文化当中。公司希望主管们以此为行动榜样:你可以冒险,你要有足够的勇气为了信念而做出牺牲。今天,菲多利是统治咸味零食市场的赚钱机器。以单位产品计算,它和英特尔、微软一样,是世界上最赚钱的公司之一。30 年后,它们最赚钱的产品仍然是烤奶酪味多力多滋。

恩里克所依赖的这种调查,是严格的、准科学的(意味着是可以重复的)、相当成熟的办法。这是很合适的做法,因为营销人员比其他任何领域的人都更依赖于有关消费者习惯的调查。

对于广告业来说同样如此。我们有漫长而复杂的调查历史。

我们都听过这句关于广告的老话:"你的广告预算只有一半有用。问题是你不知道是哪一半。"广告业的调查历史,基本上就是广告人竭力找出是哪一半有用的历史。

这最早始于 20 世纪 20 年代一位叫丹尼尔·斯塔奇(Daniel Starch)的调查专家。他认为只有消费者注意到并且记住的广告才是有效的广告。1923 年,他在一篇文章中提出了著名的几点:"一个成功的广告,第一,必须被看到;第二,必须被理解;第三,必须被信任;第四,必须被记住;第五,必须引发行动[①]。"斯塔奇开展了一项服务,告诉广告主有多少人可以记住杂志上的广告。为此他发起了一项就当时而言是历史上最耗人力的社会科

---

① 我们暂时忽略斯塔奇的理论中的内在谬误。它暗示,受众对一个广告的注意和回忆,可以不依赖于其曝光次数而独立实现。它没有把广告重复出现而对受众产生的累积效果计算在内,而后者正是创造认知和建立品牌的核心。——作者注

学调查行动。几百名调查人员深入街头，背着几捆杂志，惟一的目的就是要搞清楚消费者能在多大程度上回忆起某个客户投放的广告。这就是受众调查的起源。斯塔奇的评分在广告公司和客户心中变得一言九鼎、重于泰山。这种影响力最终超出了杂志范围。在电视领域，芝加哥的一家公司尼尔森(Nielsen)告诉广告主，有多少人在看他们的广告，他们是谁，他们在哪里看。纽约一个叫阿比杜(Arbitron)的组织则在广播领域进行类似的调查。

20 世纪 50～60 年代，调查大量地集中在产品上。广告公司，例如BBDO，建立了试验厨房和调查"实验室"，所使用的设施与客户总部里的同样先进。通常情况下，他们通过测试来寻找产品的独特之处，以便在广告中重点突出。但慢慢地，这种调查出现了讽刺性的结果。一些聪明的广告公司自己找到了产品中缺少的特质，而不是等着客户创造出具有值得宣传的产品。由此他们就可以帮助客户开发出能在广告中如实宣传其特性的产品。例如"大块汤"(Chunky Soup)就是 BBDO 的试验厨房发明出来的。这使金宝汤公司(Campbell's)可以就汤里大块的肉和蔬菜大做文章："大块，一顿丰盛的汤。"这种"反向工程"(reverse engineering)的方法产生了滑稽的结果。其中最搞笑的是"总督"香烟(Viceroy)的广告公司，他们用技术手段说明，抽烟时嘴里的烟可以杀灭细菌，他们认为这是一个有吸引力的卖点。幸运的是，英美烟草公司(British-American Tobacco)的老板们认为这会招致美国联邦贸易委员会(Federal Trade Commission)的质疑，所以决定不以杀菌功能为卖点来推广产品。

尽管广告公司基于产品的调查在帮助客户改进产品方面效果卓著，但最终还是走向了消亡。广告公司无力与客户日新月异的实验室竞争，很快客户也不再向广告公司寻求新产品的意见了。

接下来是品牌调查的时期。人们对一个品牌的看法如何？这个品牌对他们而言意味着什么？他们觉得它怎么样？这种调查着眼于得到更深入的结论，而不仅仅是一个产品是"更好"或是"更坏"。它的意图在于深入消费者的内心，研究广告对于人们看待某个品牌的态度有什么影响，正面的还是负面的。这种调查不断发展，但如今，由广告公司来实施的已经很

少了。因为广告收入下降，广告公司已无力开展深度调查。现在大部分情况下，品牌调查都被外包给专业公司来做。事实上，调查已经成为了一个迅速发展的行业，例如盖洛普（Gallup）、MRI 和因特品牌（Interbrand）等公司就专注于调查工作。如果客户想进行复杂的品牌调查，他们可以直接购买。

20 世纪 60～80 年代末是调查受到社会心理学家影响的阶段。这期间社会心理调查蓬勃发展起来。这种调查更关注产品的终端用户而不是产品本身，关注的是人而不是品牌。其目标是更多地了解用户的基本情况和心理特征，使得广告主可以量体裁衣地制作媒体讯息，与具有相关心理特征的人建立联系。现在的政客仍然很依赖这种办法。他们确定自己的选民群体，然后有针对性地提出口号吸引这个群体。就个人而言，我觉得这种调查最有价值。任何信息，只要能告诉我顾客在想什么，什么能感动他们，什么能使他们哽咽、大笑、志得意满，我都喜欢。如果某个信息能使你心有所感，我就能利用它，把它变成一个强大的品牌吸引力。

并非所有人都这么想。今天，我们无疑处在一个依靠技术来进行调查的时代，一个通用产品代码和红外扫描仪的时代。这意味着我们兜了一圈后又回到了调查的起点。一个聪明人曾经指出，在市场调查的历史上有两个重大事件：第一个是 100 年前，我们发现我们可以向消费者提问；第二个就在最近，扫描仪数据告诉我们，不一定非要提问。凭借扫描仪数据、信用卡收据、邮政编码和一台功能强大的电脑，一个市场人员几乎可以搞清楚每一个用户的姓名、地址、收入水平和社会地位。当然，这并不意味着所有的信息都会得到利用。我的直觉是，绝大多数的公司数据都被束之高阁了几十年——没有打开，没有寻找，没有分析，没有产生洞见。这有点儿像 2004 年总统大选时被揭发出来的一个丑闻，即 10 万小时的恐怖分子监控录像放在美国联邦调查局（FBI）的架子上无人理睬，没有翻译，没有分析，因为没有足够的阿拉伯语翻译。注意，这可是有关国家安全的数据，美国最优先考虑的事。而在任何一家公司里，情况并不会比这好。甚至大型公司也不会深究所有有用的调查报告，因为他们做不到，他们没有时间或资源。

作为一个依靠智慧多过数据的广告人，我对此稍感安慰。我们这种靠

直觉得到洞见的人还有希望。

花了这么长的篇幅来讲调查，令我有点羞愧。和我共过事的人会说，杜森伯里和调查这两个词简直八竿子打不着。要说我是一个调查专家或是处理数据的老手，整天盯着试用率和重复使用率的数据，他们会捧腹大笑。这不是我在公司里的工作，也不是我的成名绝技。但回想起来，我意识到我一直在以自己的方式进行调查。当我偷听别人讲话时，或是在商场购买客户的产品时（尽管我可以免费得到它们），或是开着客户的轿车时，或是研究对手的提案时，或是查阅档案研究以前的方案时，或是与前任首席执行官和品牌经理（客户公司退休或是离职的聪明人）吃午饭时，或是跟朋友们谈论这一切的时候，这些全都是在做调查，只不过是以我自己的方式。

事实上，我做这一切是因为，对我和大多数创意人士来说，惟一有意义的调查是可以激发灵感和带来洞见的调查。而能带来洞见的调查，是让消费者说出他们的问题的那一种。

在我进入 BBDO 的最初岁月中，我学到了这一点。BBDO 有一个独到的调查方法，叫做 PDS，也就是“问题检测研究”（Problem Detection Study）。BBDO 的信念是：当消费者抱怨的时候，他们的感受最诚实、准确。当消费者描述一个产品或服务时，他们容易有所拘束或是不够坦率。他们不是对产品或服务本身做出反应，而是在向你复述他们从广告中得到的对产品的了解。这对你而言毫无新意。因此，如果你想从消费者那里得到真相，那就让他们表达他们对产品的不满。

消费者喜欢抱怨，并且在抱怨的时候最坦白、公正。

这个方法最早来源于当时 BBDO 很有名的制作有效广告的“四点流程”：第一，知道你的主要目标；第二，知道你的主要目标的问题；第三，知道你的产品；第四，打破无趣的桎梏。都是很基本的东西。PDS 针对的是第二点。它的原理是这样的：如果你问一个普通消费者，他在银行想得到什么。他可能会说一些不痛不痒的话，比如“友好的服务”之类。但是如果问他对银行最大的不满是什么，你就会得到一些完全不同的东西了：“队伍太长”或是“我申请贷款的时候，他们让我觉得我像个要饭的”或是“申请流程

没完没了。”

问一个消费者对信用卡有什么期望，他会说：“我想用它买任何我喜欢的东西。”这是一个典型的对广告的复述。但是如果你问他在使用信用卡时有什么问题，他更可能会说：“接受它的地方不够多。”

这就是我们那时候的调查哲学：不要告诉我们你喜欢什么；告诉我们什么不好，你不喜欢什么。这是一个情感上的回应。我们可以借此来开展工作。它让我们创造出情感诉求的广告，从而完成第四点：打破无趣的桎梏。更重要的是，它让我们占据了消费者的心，并且解决了他们最大的问题。消费者从一类产品上感受到的所有善意都积聚到我们的品牌上，而不是我们的对手那儿，因为我们说出了消费者真正关心的问题。

发现问题是 BBDO 这个公司 DNA 的一部分。也许因为我是在 BBDO 入行的缘故，发现问题是我对调查方式的定义。

洞见来自问题。以“大块汤”这个案子为例，如果你问消费者喜欢汤的哪一点，他们会摆出那些常见的现成答案：汤的内容丰富、营养全面、可以暖身子。这些答案我们从汤类广告刚出现那会儿就听过了。但如果我们让消费者表达一下对汤的不满，答案会截然不同：肉块太小、蔬菜太少、填不饱肚子。这样，洞见其实已经呼之欲出了。以此为基础，再进一小步，就得到了“大块汤”，得到了消费者最在意问题的完美答案。

关于调查，最大的谬误就是你需要花很多钱才能实施。你必须聘请调查专家，还有他们的调查人员团队——他们在超市的过道间穿梭，进行电话调查，付钱给别人让他们来参加“焦点小组”。但实际并不一定都是这样的。你可以仅仅通过在街上听别人讲话来进行有效的调查。如果你的直觉告诉你，你所听到的是真的，或者如果你一再听到同样的信息，那么你已经在进行合理的调查了。

伦敦 AMV/BBDO 公司的创意总监彼得·苏特演绎了一个最简单的调查如何产生一个成功洞见的故事。该故事中的客户是英国的国民健康局(National Health Board)。他们想推出一项大规模的反吸烟计划，目标是年轻人，特别是十几岁的女孩。英国的逻辑和美国的一样，那就是如果你可以阻止孩子们在少年时代抽烟，他们长大后就不会染上恶习，这样可以每

年节约几十亿英镑的国民健康费用。

烟草是受到最多调查的种类之一。它就像汽水和啤酒一样，是固定消费者每天多次购买的产品。人们不会某一天一时兴起买一包烟，然后过了两个月再买第二包。他们每天都买，有规律、持续不断，就像是买报纸或是早上去街角的小店喝咖啡一样。他们也会大量购买，买一条或是一箱。随着这些购买行为的发生，数据的逐渐积累，消费模式慢慢显现，关于烟草消费者的信息变得一清二楚。香烟制造商对自己的产品和公众形象知之甚详。

香烟还是最有品牌依赖性的产品之一。吸烟者对香烟的牌子有很强的忠诚度，不光是因为味道，还因为他们最爱的品牌所包含的形象和积极的情感联想。作为一个曾经每天三包万宝路(Marlboro)的烟民，我可以证明这一点。当我点起一支烟时，我觉得自己就像那个粗犷的万宝路男人。这激发了我作为一个年轻广告人的雄心壮志。每条产品线的背后，都有品牌建设战略在起作用。有一些香烟品牌显然比其他的更成功，就拿美国市场上的万宝路和温斯顿(Winston)来说，前者是当前的统治性品牌，后者已是明日黄花。如果在品牌上的投资不能达到惊人的效果，那仍然只能算是白投。香烟制造商的品牌建设工程浩大，包含了几十亿的预算，以及长期的、艰苦的、不懈的、无微不至的品牌战略。比如荣誉香烟(Merit)就狡猾地赞助了女子保龄球大联盟(women's bowling leagues)，因为他们的调查显示，喜欢抽烟的家庭主妇也喜欢打保龄球——我很高兴他们提出这个洞见时我不在场。甚至还有一些针对低端香烟消费者的品牌策略。这类消费者不在乎味道或是品牌形象，他们在意的是价格，但这也可以成为一种品牌属性。

千万不要让我来处理香烟问题。香烟拥有大量的品牌权益，消费者对香烟具有强烈的忠诚度和情感联系。毕竟，抽烟是一种习惯，这个习惯是如此强大并令人感到如此愉快，以至于人们哪怕知道香烟会杀了他们，也仍然要继续。吸烟的人极其热爱他们的烟。

这就是英国这项反吸烟运动所要面临的问题：一个已经建立起来的品牌基础，几十年的重金支持，众多的产品线；强大的消费者忠诚度；使人上

瘾的尼古丁——这使消费者持续使用它，哪怕它会损害他们的健康。这些都是巨大的障碍，世界上没有其他的产品可以与之相比。酒精、赌博或是性，都不具备烟草对我们的那种控制力。惟一比让吸烟者换一个品牌更难的，就是让他们戒烟。烟民的平均戒烟次数达到九次，哪怕是减肥的人失败率也没这么高。

当你构思一项反吸烟运动的广告时，你会怎么办？你不能一味强调对健康的危害，尽管这可能很明显。年轻人认为他们金刚不坏。他们没有死亡率的概念。你不能直接用肺癌的威胁来恐吓他们。

你不能通过宣称吸烟“并不酷”来劝阻他们。几十年的广告，更不用说自20世纪30年代以来就不断被精心安插在电影中的抽烟镜头，已成功地使抽烟成为“酷”的行为。

你也不能在香烟的开销上做文章，或是强调烟民接吻时口气难闻，或是现在吸烟在大部分室内公共场合受到禁止之类的理由。这些观点对一个吸烟者来说没有说服力。这些只是吸烟的障碍，而不是戒烟的理由。你需要一个更清晰的洞见、更有力的事实。

实际上，在对吸烟和吸烟者的大量调查中，没有什么数据可以带来一个清晰洞见，也没能发现哪怕一丁点儿的不同。你需要一个更有力也更新的事实。因此，苏特得出结论，他需要更多的数据、更多的信息，特别是关于他的目标受众的：英国年轻女性。既然所有的传统数据都没有用，苏特只好去寻求非传统调查的帮助。

一个年轻的女助手接下了任务。她离开了位于马里波恩街(Marylebone Street)的办公室，在购物区找了一家咖啡馆，然后坐在中间的位子上，这样她就可以偷听旁边桌子上的年轻姑娘们的谈话了——不管她们抽不抽烟。她想知道她们心里在想什么。她在那里坐了五天，把听到的谈话主题和每一句题外话都记了下来。她听到了姑娘们谈论学校、工作、父母、男朋友、最喜欢的俱乐部、歌手、CD和电影。但是随着时间慢慢过去，一个占主导地位的主题浮现出来：姑娘们都为自己外表而困扰。她的本子上记录的谈话是关于买衣服的(特别是牛仔裤、内衣和鞋)，关于做头发的，关于洗发水、润肤乳、粉底、眼线笔、指甲油、假指甲、唇膏、减肥药、整

容……好了,你明白了。在这些无所事事的年轻女孩心中,没有比"她看起来怎么样"更重要的了。

助手带着她的笔记本一回来,苏特就意识到他们有了一个重大的洞见。他和他的团队将客户已有的关于抽烟损害容貌的信息与这个新的调查结果结合起来,把所有的预算全部用来阐释这样一个洞见:抽烟会毁了你的容貌。抽烟不仅仅让一个女人的牙齿变黄、口气变臭,还会使她的肤色黯淡、眼角起皱、嘴角生纹。最终他们拍出了一系列精彩的获奖广告。这些广告击中了英国年轻女人的要害:她们的虚荣心。用不着说香烟可能会缩短你的寿命,也用不着说它让你在某些圈子里成为孤家寡人。只要集中说明吸烟会减少身体的魅力,就足够让一个年轻女人戒烟了。

事后来看,把吸烟和一个女人消逝的容颜联系起来可能是件显而易见的事。但在那个年轻的助手带着笔记本从咖啡馆回来以前,没有人进行过这个联系。这就是好的调查的魅力。它在几秒钟之内揭示出一个有用的洞见。如果没有调查,你会在荒野之中徘徊游荡、两眼漆黑、胸无洞见,直到永远。

不过,在这个例子里,给人印象最深刻的是这个调查的简易性。它什么也不花费;它不需要什么专门的技术,除了在咖啡馆里坐五天的耐心;它不需要很多繁重的分析数据的工作。但它提供的数据却无可辩驳,它激发的洞见正中要害。不管在大公司里还是在个体老板手下,这种调查任何人都可以做。你所需要做的全部事情就是拿出魄力来,推开桌子,走到街上去,开始理解这个世界。①

---

① 这个广告让我想起了20世纪60年代开始的"让美国永远美丽"(Keep America Beautiful)活动。它由林登·约翰逊(Lyndon Johnson)总统的夫人蕾迪·伯德·约翰逊(Lady Bird Johnson)牵头发起。这个活动也是呼吁停止某种不当行为的——乱扔垃圾。对于任何一个1980年以后出生的美国人来说,可能很难想象曾经有一个时期,人们可以在任何地方吸烟,不管是在电影院里、飞机上,还是在医院里、医生的候诊室里!同样地,也很难想象有一个时期乱扔垃圾并不违法。美国人在高速公路上开车的时候,真的会把垃圾袋丢到车窗外去。"让美国永远美丽"行动彻底改变了美国人的行为。反吸烟行动和反乱扔垃圾行动的洞见的共同之处在于,都是将停止某种行为和保持美丽令人信服地联系到一起。当然,这种联系只是事后诸葛亮而已。——作者注

咖啡馆和酒吧里肯定有些跟调查有关的东西，可以激发出 AMV/BBDO 的创意人员最好的灵感，因为他们在这里又找到了一个重要洞见，从而制作出了英国历史上最优秀的电视广告之一。他们的客户是生产广受欢迎的烈性啤酒的健力士公司（Guinness）。该公司自 1929 年创办以来一直有做广告的悠久传统。最初他们的口号是“健力士对你有好处”。这个口号最终遭到了监管部门的反对，他们认为这是夸大宣传。此后，健力士进入广告宣传的低潮期。现在，他们请 AMV/BBDO 加强他们的广告讯息。他们需要一个令人印象深刻的新形象。

为了开始对产品进行调查，汤姆·卡第（Tom Carty）和沃尔特·坎贝尔（Walter Campbell）组成的创意小组跑到当地的一个酒吧，在那里他们可以看到客户最基本的产品消费形式。他们观察点健力士的客人和拿酒的酒保。他们发现，总共需要 120 秒才能做到：第一，倒一品脱健力士，正好使黑色的啤酒和白色的泡沫达到完美的平衡；第二，让啤酒沫消散。他们相信等待这一部分是健力士啤酒没有被发掘的优点。人们愿意推迟畅饮之乐，直到啤酒在杯子里达到完美为止，这表明了健力士所具有的一些美妙之处。卡弟和坎贝尔想，这种等待可能值得大做文章。这就是他们的洞见。他们引用一句老掉牙的陈词滥调来做主题广告语：“好事降临到那些懂得等待的人身上”，以此来阐释这个洞见。但是他们为了说明耐心的好处而创作的广告绝对别出心裁。

卡弟和坎贝尔想做一个冲浪的广告，刻画出等待一品脱健力士沉淀与一个冲浪者等待一个完美波浪之间的相似之处。广告开始是一个波利尼西亚（Polynesian）冲浪者的近景。旁白改编自《白鲸》（*Moby-Dick*）①中对亚哈（Ahab）船长不懈搜寻的描写：“他等待。这就是他在做的。我会告诉你：滴答、滴答、滴答、滴答。”在最终剪辑的版本里，每十分之一秒都要争取精简。而在该广告 60 秒钟的完整版里，这是一段悠闲的 10 秒钟开头，让观众如坠云里雾里，但同时也就被此深深吸引。然后镜头切到海上冲浪者，他

---

① 美国经典小说和电影，描述水手们和一条名叫莫比·迪克（Moby-Dick）的白鲸之间的追捕故事。——译者注

们站在甲板上，等待、等待、等待。鼓声响起。一个大浪即将来袭。突然，使人产生联想的白马画面快速出现。这一灵感来源于欧仁·德拉克洛瓦(Eugene Delacroix)和沃尔特·克兰(Walter Crane)[①]，他们在画中把白马和波浪结合在一起。白马看起来要踏上波浪。波浪、白马和音乐形成了一个高潮。冲浪者在沙滩上庆祝，在沙滩上相互追逐。美妙而英勇之事刚刚发生：完美的波浪来临，冲浪者前去捕捉，而我们见证了整个过程。镜头切回到产品的镜头。一品脱健力士生啤酒，全是白色的泡沫，以及主题广告语："好事降临到那些……"你们知道后面的了。

冲浪广告于1999年播映，对于恢复健力士的形象产生了奇迹般的作用。健力士不再被与那些在酒吧里把自己灌成醉鬼的人联系在一起。突然之间，健力士时尚起来，成了品味的象征。这个广告并未在美国播放，实际上不为美国人所知，但它仍成为与苹果电脑(Macintosh)著名的"1984"广告相提并论的杰作。你可以在AMV/BBDO的网站www.amvbbdo.cn.uk上在线观看。

而这一切都源自两个男人在一家酒吧里所进行的小型产品调查。没有成本，没有复杂的方法步骤，也没有申请预算的会议。只是点了几杯健力士和偶尔看一下手表而已。[②]

关于调查的第二个重大规则是，你必须相信它的结论。无论它使你感到多难以接受，或是与你辛苦得来的见解相左，但如果你信任实施调查的人，你就必须接受他们的结论，并以此为基础展开工作。如果结果与你的

---

① 皆为19世纪著名画家。——译者注。

② 这个广告拍摄得非常好。尽管没有人透露过预算数字，但据信这是英国有史以来最昂贵的广告——超过200万美元。这就是一个明确洞见的力量，哪怕它来自于酒吧里的夜店寻欢，客户仍将提供给你大笔资金来表达它。我就是吃上十年的磕药，也想不出这种广告来。我佩服它打破常规的方式。在一个60秒的广告中，产品直到55秒才出现，这意味着它相信观众会被吸引着看完94%的广告，以求搞清楚谁是卖家，以及它在卖什么。在一则鼓吹耐心的广告里，即所谓"好事降临到那些懂得等待的人身上"，我想这恰如其分。而且它还是一个黑白广告，史上最花钱的广告却没有提供给观众色彩的美感。我最喜欢的是它表现出的对观众智力的信任。一个借欧仁·德拉克洛瓦和沃尔特·克兰来卖啤酒的广告，不是在俯身指导顾客，而是在大声赞美顾客。——作者注

预期不符,你就不加理会,那进行调查就毫无意义了。不过要明白,调查是指南,不是上帝。那些对调查顶礼膜拜、盲目依从,而没有进行仔细分析的人,常常发现他们正沿着一条单行道奔向错误的方向。

我是在 20 世纪 80 年代末 90 年代初的时候,在做"百事挑战"广告[①]时好容易才学会这一点的。如果有一个客户能令我觉得与之联系得比其他客户更为紧密,那它就是百事可乐。它与 BBDO 的合作超过了 45 年,在这个变化的年代,这本身就说明了问题,而我为之工作差不多也有 35 年。它是广告业最显赫的大客户之一,能给你大笔的预算和宽松的创作空间,让你可以做出令人眼前一亮的广告。它也是最有影响力的客户之一,一个真正的开拓者,是第一个集中于产品用户(百事一代)而不是产品本身(后来有所提高)的公司。

说起百事,我满嘴都是形容词"最",但是如果我们面对现实,它其实是落后者的代名词,是永远的第二名。百事在软饮料市场中曾经一直处于这个位置,是强大的可口可乐的追赶者。这种局面是如此稳定,以至于后来当人们发现自己处于第一和第二的争斗情势之中时,他们总是将这形容为"可口百事之势"。当你的品牌作为"第二"的代称进入人们的语言时,你自然会明白自己的位置。你每天都会被它提醒。

1977 年之前,我为百事所做的所有创意工作一直是基于这种"位置"展开的,虽然我讨厌做第二。但随后,在麦迪逊大街(Madison Avenue)[②]之外,在百事销售十分惨淡的地区,一些奇怪的事情发生了。在达拉斯,当地的百事装瓶商的业绩只有可口可乐的零头,销量仅为对方的八分之一。百事需要通过一些营销手段扭转这种逆势。百事需要一些极端、惊人和革命性的东西。百事需要一个绷带来止血。

令人惊讶的是,答案近在咫尺:达拉斯一个名叫鲍伯·斯坦福(Bob Stanford)的广告人员草草搞了一系列盲眼品尝测试。就在这一刻,尽管还很粗糙,"百事挑战"诞生了。盲眼测试设计简陋,但它的结果让人信服。

---

① 百事可乐公司在公共场合请路人在不知道品牌的情况下品尝百事可乐和可口可乐,并将整个过程拍摄成广告。试验结果证明人们更喜欢百事可乐的口味。——译者注

② 广告公司聚集地。——译者注

它表明，哪怕是喝了一辈子可口可乐的消费者，也更喜欢百事可乐的味道。调查过程被拍摄下来，当作一条本地的电视广告。一个洞见在无意之间从中萌发。

从达拉斯到底特律，到整个软饮料世界，一片惊叹之声。

从达拉斯地区到整个得克萨斯州，百事的销量、百事的市场份额、百事的领导力得分一路高歌猛进。随后这一现象又开始蔓延到其他进行了“百事挑战”的低迷市场。这使当地的百事装瓶商明白，如果你被可口可乐压得喘不过气来，那么就试试“百事挑战”吧。

尽管结果令人振奋，但在百事总部，大家还是花了一段时间才能接受——更不用说高度认同了——这整个的挑战现象，才能相信这个调查，并理解它的结论。当然，其中有一些是制度惯性。百事当第二当得太久了，我们无法相信，在80年里，百事也许真的破天荒第一次拥有了一个我们可以加以发掘的、相对可口可乐而言的战略优势。当BBDO接过了鲍伯·斯坦福移交的担子后，我们同样面对一个创意上的难题：我们要做什么样的广告？我们要放弃多年来一系列获奖广告所取得的突破，而展示商场里的品尝测试吗？我们可以放弃花费20年建立起来的宝贵品牌形象，而在我们的广告方法上来一个180度大转变吗？我们可以承受不这样做的后果吗？

在我们信任这个调查结果并推广到整个美国之前，还有很多问题需要考虑。以品尝测试作为百事广告的中心，这是对可口可乐的战争宣言。这不是发生在后院里的又一次小冲突。这是一场争夺市场领导地位的正面攻击。如果我们这样做，我们必须全方位出击。我们必须对可口可乐的猛烈反击做好准备。如果我们犯了错误，后果会很严重——百事的品牌将被大大地抹黑。这意味着对市场份额的伤害，从而降低利润、打击股价。我们的洞见承载了太多东西。尽管调查结果让人精神为之一振，但还是很难令我们完全相信它。

最后，我们还是决定接受调查结果。我们和百事的创意服务总监艾伦·帕塔许一起，创作了一系列“百事挑战”广告，我们故意让品尝测试现场的镜头显得原始粗糙，然后把它拿给当时的百事总裁维克·布诺姆（Vic

Bonomo)看。我得承认，他对这个主意并不欣赏。他更喜欢我们之前做的“百事一代”广告，因为这些广告使百事可乐拉近了与可口可乐的距离。不过，他表示可以增加投入，而且会比任何人都不含糊。他讨厌做一个追逐者，他想开战。

我们的决心已定。“可乐大战”开始了。“百事挑战”的广告不间断地放了五年。它们不是创意史上的里程碑，但它们确实移动了指针。它们把百事可乐和可口可乐放到了同一张桌子上，在测试中和市场上同样如此。它们使口味问题受到关注。它们使可口可乐的忠实顾客有了试一试百事可乐的不忠念头。它们使百事可乐在美国的市场份额从23%大幅攀升到36%。

在这一过程中，最大的讽刺之处在于，“百事挑战”最初只是计划用来做一个短期的宣传，当作提升低迷市场的快速一击而已。但是可口可乐感觉受到了巨大的威胁，他们郑重其事地对待“百事挑战”，全力出击，发起了大规模的广告攻势，以挫“百事挑战”的锋芒。可口可乐公司的大部分广告都是对品尝测试进行嘲讽，比如两只猴子在商场里比较百事可乐与可口可乐。这种做法并不明智，因为那些广告只会给我们的广告带来更多的关注。如果可口可乐对“百事挑战”视若无睹，那后者可能早就消失了。是可口可乐让它活了下去。

更重要的是，“百事挑战”与我们的形象广告结合在一起，导致可口可乐犯下了美国商业历史上最大的营销错误：推出了“新可乐”(New Coke)。“1987年之后，”百事可乐的首席执行官罗杰·恩里科写道，“他们动摇了。”

关于“新可乐”，已经有很多文章对它进行了分析，大部分都是不解和困惑。没有人确切地知道，为什么可口可乐的管理层会犯下这个可怕的错误。作为一个特别有兴趣的观察者，我有自己的看法：可口可乐公司相信我们的调查。他们看到某种偏甜的可乐配方在盲眼品尝测试中获胜。他们合乎逻辑地认为，这就是消费者偏爱的配方。他们进而合乎逻辑地决定，把它以“新可乐”的形式提供给消费者——所有人都认为尝起来很像百事可乐。但是对我们而言正确的东西，对他们来说则未必。

后面的事情是这样的：他们创造出了“新可乐”，然后模仿我们进行品

尝测试。他们的所有测试都是盲眼的。他们把这种为了赢得测试而开发的新配方可乐装在一个没有标识的罐头中，自然，人们说他们更喜欢这种。试验结束了。让我们进入市场吧。不幸的是，这个盲眼品尝的方法抹杀了可口可乐巨大的品牌优势——那个印在鲜红汽水罐上的商标所具有的“光圈效应”。结果一切都不同了。

他们居然没有考虑到老可口可乐在消费者心目中的地位。当你推出一款新产品的时候，你也就是在削弱老产品。因此，在这种情况下，先问问现有的消费者对此作何感想，是一个好主意。在可口可乐一案中，无疑，情势并不只是从货架上清理了一个旧产品这样简单，要知道这是一个美国人钟爱的符号，是全世界范围内无可置疑的最显眼的品牌产品。几百万忠实的可口可乐消费者发起的骚乱使整个公司咎由自取地陷入了一场规模空前的危机之中。令人惊讶的是，可口可乐的主管们没有预料到这个后果。

在几个月的混乱之后，可口可乐的管理层醒悟了。他们逐步停止了“新可乐”，把老的可口可乐以“可口可乐经典”的名字重新推出，并在五年内收复了很多失去的市场份额。

但“百事挑战”的目的已经达到了。百事已经不再只是个追随者。他们用调查做到了这一点。

关于调查，我的第三个观点是：任何人都可以做。

在我写这一章关于调查的内容之前，我自己先做了一个小调查。我拜访了纽约市场的调查老手爱伦·西尔斯赖维，她的“ESL 洞见”公司（ESL Insights）的办公室就在第 40 街和莱克星顿大街（Lexington Avenue）路口。在过去 30 年里，我和爱伦曾在许多项目中合作过。她这种调查者使那种认为“调查不是一项创造性活动”的观念不攻自破。她拥有两项任何伟大的调查专家都必需的素质：怀疑和好奇。这些年里她无所不为，从制作面向路人的标准调查问卷，到在某个三菱（Mitsubishi）汽车厂里以工人的身份秘密工作——调查为什么女工要起诉公司。她曾经假冒一个贷款申请者，调查一家银行是如何对待顾客的。她还主持过几百场焦点小组活动。她曾在人们周围观察过他们如何使用商家的产品。她曾跟随人们度过有代表性的一天，从而评估他们的日常习惯和行为模式。她甚至还使用了探测顾

客潜意识的技术。比如，以荣格(Jungian)心理模型为中心的四小时高强度测试，其中一个测试促成了旅行者保险(Traveller's Insurance)伞形标识的诞生。还有一项是我们在BBDO发明的奇妙方法，叫图片分类。这种方法是让人们看着精心选择的照片表达出他们的情感反应。这是一个在视觉上将品牌人格化的重要方法。在所有的实战型市场调查中，爱伦·西尔斯赖维没有看过或者做过的为数寥寥。

即使是她，也深信每个商业人士都可以而且应该更多地自己去做调查。

她指出，小企业的老板相对于大公司来说有一个巨大的优势，那就是可以经常性地与他们的顾客亲密接触。这正是大型组织会花这么多钱请像爱伦·西尔斯赖维这样的人实施调查的原因，因为这些组织离自己的顾客是如此之远。他们看不到顾客每周一次走进商场；他们不知道顾客的名字；他们不跟顾客说话；或是问问他们孩子的情况。一个小企业主可以做这些。可问题是，他们很少有人真正发掘这个优势。

原因很简单。当你管理自己的公司时——这和你管理一家大公司里的一个部门没有区别——要做的事已经够多的了。你要操心顾客，要分派任务，要完成订单，要检查发货，要处理投诉。这些只不过是日复一日的微观管理问题。你还得思考一些稍微远一点的问题，至少是需要提前一天考虑的问题，比如，现金流、发工资、支付基本的账单。这些问题也许都在你控制之中，但还有一些因素是超出你控制范围的，比如不可靠的供应商、欠钱的顾客，还有跟你抢生意的竞争对手。面临这些问题的压力，任何人都会很容易忘记抽出时间歇口气，想一想调查的问题。在大部分人心里，这并非首要任务。

举个另一个城市的另一个酒铺的例子。我的一个朋友在纽约布朗克斯维尔(Bronxville)郊外乡村的一家餐馆吃饭，点了一瓶干白葡萄酒。他非常喜欢这酒，甚至记下了它的产地和年份。第二天，他走进村里的酒铺，问老板有没有这种酒。

"从来没听说过。"老板说，"不过让我看看是否可以找到。"他在《饮料摘要》(*Beverage Digest*)中查找信息，然后告诉我的朋友，他可以在一周内

弄来一箱。

我的朋友认为这很奇怪。一个酒铺的老板，一个理论上应该为了利益而对酒有强烈兴趣的人，对几步之外的餐馆里的酒单竟然一点也不熟悉。

我认为这不仅仅是奇怪。这已经近似于企业家的玩忽职守了。

如果我是这个酒铺的老板，我会每月往餐馆跑一次，打听他们在卖什么酒。他们的酒单上有什么新花样，去掉了哪些品种。这些是宝贵的信息。关于当地居民的喝酒习惯，还有什么地方的数据比餐馆里的更可靠？我可以利用这些信息调整经营品种，提供最流行的产品。如果有人想买什么酒而我有货，不能老是因为我撞上了大运，而应该是因为它们是人们喜欢的品种。如果我进了这些酒，那它们肯定很快就卖出去了，不会留在架子上生灰。

再进一步思考，我意识到我应该也去别的餐馆做这种类型的调查。我去附近受欢迎的馆子坐坐，研究一下他们的酒单，了解哪些酒受欢迎，然后我也进点货，有谁能阻止我？

调查是如此的简单，以至于称之为调查都是一种亵渎。这更像是一种常识。不过我想知道有多少老板会这么做。

日常琐事的烦扰并非是人们对调查存在盲点的惟一原因。他们还有一个认识上的偏见：他们认为自己对顾客已经了解得够充分了。他们可以看到销售数据的变化，看到什么卖得动，什么卖不动。他们还需要知道什么呢？答案是：很多。

当泰格·伍兹(Tiger Woods)在六年里赢得了八个重要冠军之后，他炒掉了他的高尔夫教练布奇·哈蒙(Butch Harmon)，这一举动颇为引人注目。泰格·伍兹说自己再也不需要教练了。他可以完全靠自己，因为他能从球的飞行中看出他打得正不正确。“球的飞行告诉你所有你需要知道的东西。”他解释道。对于一个像泰格·伍兹这样的行家来说，也许这是真的。但也有可能不是。当你的球打歪了，你可能还是需要另一双眼睛来告诉你如何纠正它，哪怕你是泰格·伍兹。

这和商业中的调查是一样的。当事情不顺利的时候，你不可能仅仅在销售数据或是其他你一直在做的事情中找到所有的答案。你需要跳出来，

从新的渠道获得新的反馈，比如你的顾客、你的供应商、你的竞争对手、你的朋友。坦率地说，任何能告诉你一些你不知道的东西的人，你都应该倾听他们的意见。

重复一遍：你需要了解一些你不知道的东西。

这应该是件不言自明的事。然而，有如此之多的调查只不过是人们在寻找观点来证明他们的偏见、他们的目标、他们的爱好，以及他们的决策。这和获取新信息毫无关系。在某种意义上，它只是另一种形式的“满足调查”。它只能告诉你，你做的事是正确的。这不是重大洞见的形成方式。洞见来自于坦承自己的错误，并以有效的方法加以解决。

当我问爱伦·西尔斯赖维是否曾在客户中遇到过这种“盲点”现象时，她告诉了我康涅狄格州(Connecticut)一家银行的故事。这家银行准备进行一次大的推广行动，以便把顾客从对手那里吸引过来。他们聘请了她，让她来调查顾客对于一家银行有什么期望。他们希望爱伦和顾客们谈话，然后把那些好品德都列出来，回头就按这个单子在营销材料中加以宣传。在调查过程中，她发现了一个坏消息。现有的顾客对银行有诸多不满，他们抱怨收费政策、低劣的服务、排队太长、职员不能解答问题或是无法直接协商，甚至银行的对账单也被一名顾客称之为“不管用”。初步的尝试性调查之后，她告诉银行：“现在别费劲吸引新顾客了。因为如果现在的情况没有改观，一旦新顾客看到你们是如何经营的，你们又很快会失去他们。”这不能算是银行想要的答案，但这个调查提供了一个重要洞见：你们有很多问题，你们还没有准备好招揽新顾客；你们要先解决好自己的问题，然后再吸引顾客，而不应该是相反。这个洞见不仅节省了几百万美元的营销费用，而且挽救了这家银行。

还有一个连锁药店，请她去调查为什么纽约州北部的分店之间“每平方米销量额”差距悬殊。她去看了看这些分店，发现有的店产品摆放整齐、井井有条，而其他的则像乱糟糟的仓库，没有什么视觉吸引力。同样的分药店却有完全不同的环境。她回到客户那儿，问了一个简单的问题：“你们曾经去看过这些店并且观察过它们的区别吗？”他们说没有。在她心中，这说明了一切。顶级管理层中没有一个人费过心，去看看谁做得对，谁做得

一团糟。她的洞见是：你们现在还不需要我。你们需要走出去看看你们的世界。这会告诉你所有你需要知道的事情。

还有一个首席执行官。他如此沉迷于自己的个人品味之中，以至于他相信，如果他喜欢什么东西，全世界肯定也都会喜欢。爱伦的任务就是要拿出调查数据来证实这位首席执行官的想法纯属异想天开。用调查来证明一个直觉，这当然没有问题，但要证明一个谬论则困难得多。认为"如果我喜欢"就会"所有人也会喜欢"，根本没有丝毫的道理。

所有这些从来没离开过办公桌的人，所有这些认为自己的异想天开是放之四海而皆准的人，都陷入了不同的认识误区，这些都阻碍了调查。

但是，也许获取有效调查的最大障碍是人们错误地认为，他们没有能力准确地进行操作。他们认为调查是一项复杂的技术活，由像爱伦这样的专业人士来掌控最好。如果我们在讨论医学调查之类的问题，那么这也许是正确的。但是市场调查，与其说是科学，不如说是艺术。最好的市场调查的形式就是运用常识。

我们总是在客户身上看到这些误区。当我们和他们谈到调查时，他们第一个问题就是我们会运用什么方法，是问卷、电话、焦点小组，还是其他什么。事实上，方法是我们最后才要考虑的问题。首先，我们必须确定自己想知道什么。这会告诉我们如何取得信息。

让我们回到萨格港的酒铺。如果我是那个老板，正在寻找一个可以带来商业突破的洞见。哪怕我不是一个博士，我也知道应该集中力量于至少五个重要问题上。

首先是我的产品线。我的酒铺里有没有能吸引顾客的产品？就像音像店满墙都挂着最热门的 40 种 CD，书店都有畅销书区一样。这些畅销产品通常占到一个店销售额的一半以上。我可以调查出卖得最好的酒是哪些[①]——并且确保我有货。更进一步，我可以为这些酒设立一个特别区域，

① 如今这很容易。互联网搜索引擎，比如 Google，让你可以找到想要的任何信息。过去需要往图书馆里跑几次，最后还无功而返的事，现在只用鼠标点一两下就可以解决。例如，我在本章中讲述的所有事实，都可以用 Google 在 30 秒钟之内找到或是进行查证。——作者注

并为顾客指明方向。

第二件事是我的价格。我的价格让人觉得昂贵、便宜还是正常？我可以通过与其他商店的价格进行比较得出结论。如果我比竞争对手的价格高，我得比顾客们先知道这一点。

第三件事是我的服务。我没听说过任何一个认真的商业人士会有意提供质量差的服务。他们都认为他们的服务即使还算不上绝佳，但仍能算得上是好。不幸的是，顾客对此可能会有不同看法。如果服务者和被服务者的感觉有了分歧，这就值得进行调查。

第四件事是我的环境。人们喜欢我展示产品的方式吗？他们在这个环境中购物感觉舒服吗？我可以通过简单地观察顾客在走道上漫步的情形来进行调查。他们在哪里逗留？他们忽略了什么？

第五件事是我的对手。他们在做什么？我是不是也应该做？除非走进一个对手的店去看一看，否则我永远也不知道。再没有比这更简单的调查了。作为旗下拥有必胜客、塔可钟（Taco Bell）、肯德基（KFC）等世界著名餐饮品牌的百胜餐饮公司（Yum Brands）首席执行官戴维·诺瓦克，他花在对手的快餐店里的时间和花在自己店里的一样多。通过这种方式，他可以实地观察竞争之所在，尝试一下对手的产品，观察一下他们的店面。就像《教父》中那句著名的台词："离你的朋友近些，但要离你的敌人更近。"

这不是一张详尽无遗的单子。但是把这五项中哪怕是单独一项拿出来加以挖掘，都可以使你变得更聪明，甚至可以带来一个洞见。但现在这完全得靠你自己。

这就是调查能给你带来的最多的东西。它让你坐回了驾驶员的位子。它让你重新控制了你的品牌、你的公司、你的命运。剩下的就全靠你了。

如果我们可以帮助必胜客向它的 1 700 万顾客每个月多卖出一块比萨……好吧，你去算吧，这就意味着一年多卖 2.04 亿块比萨。考虑到每块比萨平均售价 9 美元，你将使必胜客的年收入提高将近 20 亿美元。

第三章 移动指针

如果追根究底，那么任何商业洞见的目的都是进行某一方面的提高，使你的公司表现得更好。在我们这一行里，目标就是为客户创作出优秀的广告，促进销售。我没法说得更简单些了，客户做广告的首要目标是：销售产品。

至于如何做到这一点，客户和客户之间的做法迥异，广告和广告之间也不同。但目标从未变化：移动销售额的指针。

注意我没有说"使指针飙升"。对于大部分客户来说，这个目标太大了。这种说法让人觉得商业上的巨大增长很容易实现。从我的经验来看，这不容易，也没有必要。你不需要把别人做过的事重做一遍，或是摧毁你的对手，或是一夜之间从行业的第17位跃升至首位。这些目标的成本都太高了，而且没有人能保证一定可以实现。移动指针是一个谦虚得多、可行性高得多的目标。这是一个明智的目标。

我早年从百事身上学会了这一点。可口可乐和百事可乐在外表和口味上是两个经典的同质产品。他们之间的主要区别是各自的广告所创造出的品牌形象，这使消费者从心底里与某一个建立了联系，而不是另一个。这是捆绑的纽带，你不可能在一夜之间将它撕碎。不管你的广告有多精彩，你都不能凭着一个创意的勃发就使一个品牌把另一个远远甩在身后。但是再说一次，你不需要这样做。全球的软饮料市场有750亿美元的销售额。如果我们可以创造出一个广告方案，把百事的全球份额提高一个百分点，那么销售额就增加了7.5亿美元。这就是我所说的移动指针。

对我们的任何客户来说，情况都一样。如果我们可以帮助必胜客向它的1 700万顾客每个月多卖出一块比萨……好吧，你去算吧，这就意味着一年多卖 2.04 亿块比萨。考虑到每块比萨平均售价 9 美元，你将使必胜客的年收入提高将近 20 亿美元。

肯德基每个月向每位顾客多卖一桶肯德基炸鸡，或是维萨卡持有人每个月多进行一笔交易，或是每个联邦快递顾客多发一次隔夜包裹，这些变化所带来的效果都是一样的。数字合计起来，你会发现，特别是对那些拥有大量忠实顾客群的客户而言，这种“边际增加”可以产生巨大的影响。这就是移动指针。

它让你有信心迈出一小步，而不是冒险的大跃进。你不用像其他人一样，非要打出一个全垒打，因为这会增加你三振出局的危险。你可以静下心来，来一个漂亮的一垒打，但依然在前进。这是“特雷西-劳克”广告公司在 20 世纪 80 年代中期为菲多利制作的一系列广告的逻辑基础。该广告由喜剧演员杰伊·莱诺(Jay Leno)出演。该广告的任务是什么？让每位咸味零食顾客每个月多买一袋菲多利片。他们让莱诺正对着镜头，怀里抱着一袋打开了的菲多利。吃的间隙，他开始描述菲多利吃起来是多么容易。它们很小、味道鲜美，而且每袋里有很多。但是你不用担心会吃光。“你想要很多，”莱诺说，“我们会生产得更多。”他没有描述产品的好处或是优势。他只是鼓励顾客更多地消费。产品广告是鲜有立足于鼓励消费者购买更多产品的，从啤酒到汽油到香烟到肥皂这样兜了一圈，我想不出有几个广告在这样做。这是一个不常见的方法。它明目张胆地诱惑消费者，帮我们移动指针。

停下来回头想想，我发现我在思考如何移动这个或那个指针上投入了巨大的精力。

设想在曼哈顿管理 BBDO 纽约办公室时的一个典型工作日吧。对我来说，这就是一次“移动指针”的盛宴。

早晨起床，清醒一下脑袋，做一做运动。轻微的卡迪欧(cardio)[1]可以

---

① 一种有氧健身运动。——译者注

移动我的心率指针，把它提高到让我感到吃力的程度，并且燃烧一些卡路里。然后匀速走，朝正确的方向移动健康指针。

洗澡、刮胡子、吃早餐、出门上班。这些都不存在指针问题。

我离开家，打了一辆车。和大部分通勤族——包括那些以街区而不是公里来衡量上班路程的曼哈顿人——一样，我在心里计算着上班的最佳路线。我可能向司机建议改条路线。我甚至会在心里咒骂他选错了路，害得我堵在路上。我看着表，数着流失的分分秒秒。事实上，我在计算时间，试图算出如何才能做得更好——通勤时间的指针如何能移向正确的方向。

我在写字楼底下的咖啡店旁停下。队伍很长，我不由自主地想，这些工作人员只是简单地倒咖啡而已，为什么不能加快速度呢。甚至在排队时，我仍然在想如何移动顾客等待时间的指针（这是顾客满意度中最重要的一个因素）。

最后，9:30 我进了办公室，满怀感激，终于可以逃脱这个充满了指针的早晨。可是办公室也不能给人什么安慰。我的桌上是客户的销售报告，还有我们计划投放广告的测评结果。这些都是反映指针移动方向的其他指标。我打开电脑查看这家公司的股价——一个非常重要的指针。我打电话给医生询问我的血检报告里胆固醇的情况——又是一个非常重要的指针。几分钟后，我开始研究首席财务官的报告、预算、建议工资、营业额还有费用。再次是一个指针的问题。

中午了。我觉得压力太大，所以决定去高尔夫俱乐部打一轮球，放松一下。我跳进一辆出租车，回上城取了我的车，然后悠闲地从曼哈顿北部驱车前往西切斯特县（Westchester County）。高尔夫也许只是项游戏，但具有强烈的统计学特征。除去最淡泊的人（他们不在乎能否进步）不算，对余下的人来说，高尔夫是一项无止境移动指针的运动。打高尔夫球的人总是试图移动他们差点（handicap）的指针——这是衡量球手杆数与标准杆差距的通用标准，差点越少，打得越好。但是他还会考虑一些更细的问题，这是游戏中的游戏。每个球手在打球时，可能希望能在很多环节上移动指针，比如在球道上的杆数或上果岭率，或是避免打三推杆的次数，或是遗失球的次数。在任何环节发生的改善都会提高他的得分。18 个洞打完以后，他

会把所有杆数加起来，把他的得分输入俱乐部的电脑。电脑上会列出他最近20轮的得分，还有差点上升或是下降的动态记录。电脑上的数字清楚明白地告诉他，他的指针是如何移动的。如果我想逃脱移动指针的压力，那去高尔夫球场可是选错了地方。

剩下的时间依然如此。开车回曼哈顿的时候，我计算着最快的回家路线。到了家，我计算需要多少时间才能回复我在打高尔夫球时漏接的几十个电话。在这种情况下，我的一天就是一场在生活和我自己之间的舞蹈，伴奏调就是"我怎样才能进行改善，从而有所提高?"一旦我意识到了这一点，那几乎任何情况都变成了我的一个"移动指针"的活动。

你也许认为你对"移动指针"的挑战是绝缘的，而我则是出于某种原因对它的反应比普通人强烈了一点。你可能这么想，但是你错了。无论在哪里，只要表现受到了考量，而人们想有所提高，那就会有一个"移动指针"的活动。无论你是个试图减肥的节食者，还是一个想帮你的孩子在数学课上拿到更高分数的母亲，又或者像我一样是一个努力降低点差的高尔夫球爱好者，你都在试图移动某些指针。

我觉得很吃惊，有许多人不是以这种方式来看这个世界的。但我认为，他们只是没有按我的方式思考罢了。"移动指针"背后的基本动力是：第一，确定指针；第二，判断它是否值得移动。想都不用想，我们整天都在做这件事。假设你是一个忧心忡忡的家长，希望孩子的生物课能取得更好的成绩。你不会真的一五一十告诉自己怎么做，你会进行直觉的分析，并且想出一个办法。你看了看成绩单，发现生物课的成绩令人无法接受，于是把它确定为一个需要提高的对象。然后你进行判断：多大程度的提高是合理的。在一个学期内从"D"上升到"A"，这可能不现实，因为指针移动得太多太快。但是提高到"B"，甚至是"B+"，则是现实的。你和孩子就这个目标加以讨论，达成了一致。然后你分析他已经做了什么、没做什么；是上课注意力不集中的问题，还是在家庭作业上花的时间不够；是缺少与老师一对一的交流，还是晚上父母辅导得不够。原因可能是其中之一，也可能不止一个，但这番分析带来了行动，比如，每晚至少多做一个小时的生物家庭作业，并且每隔一天，你和孩子一起做30分钟功课。如果孩子坚持按计

划做，他的成绩会得到提高。指针就此移动了！

我们在面对很多日常问题时，都会立刻并且本能地进行这种分析。但是在工作时，我们目标的明确性有所丧失。也许我们觉得，我们工作中的问题和现实生活中的性质不一样。工作中的问题不属于“我”，那是“别人”的问题，所以我们的注意力略有些分散。也许我们觉得自己没有完全掌握自己的命运。如果我们有一个洞见，我们必须在上司的领导下执行，并得到他们的批准。这也许打击了我们的热情。也许我们只是没有去寻找可以改善商业环境的洞见。我们是如此地迷失在细节当中，以至于看不到任何其他东西。

不管原因是什么，移动指针，即显著地改变现状这一挑战，是推动所有商业增长的引擎，也是推动分析的引擎。这并非偶然。但是，你必须要确定指针是什么，并且判断是否值得移动它。

让我们通过下面的例子把“移动指针”的概念拓展得远一点。

假设你的办公桌上全是仪表。每天早上当你坐到椅子上时，首先看到的就是它们。它们就像一架小型飞机的仪表板一样，每个表盘都测量着一种重要的功能，比如速度、海拔、蓄电池电量、发动机转速还有里程。在这个例子里，桌上的仪表正测量着你公司的重要机能：昨天的收入、现金流、贷款限额、差旅成本、员工士气，甚至公司的名气和声望。这个名单可以无限地列下去，直到这些表盘可以精确地告诉你，你的公司现在情况如何。

收集信息和进行准确的调查，就像在你桌上安装十几个仪表一样。正如我在前一章中所说，很多公司对此并不那么用心。但是，现在让我们假设他们重视了这个问题，那么下一步是什么？

答案很简单：观察仪表，分析它们告诉了你什么。然后搞清楚哪些信息要紧，哪些无关紧要。如果你在开车，油表显示油箱快空了，那么加油是个急需解决的严重问题。如果是挡风玻璃清洗液仪表的读数很低，那么情况就不那么严重。没有清洗液你还能开，没有燃料你就动不了。一个是急需移动的指针，另一个可以先搁到一边，以后再说。

在商业上也是一样。有时候你看着一个仪表，发现有个地方可以加以改进，但并不紧迫。还有时候你看着一个仪表，发现它意味着一场危机。

一个聪明的经理知道这其中的区别。

本质上，这就是我们一直以来分析客户的市场数据和我们自己的调查数据的方法。我们怀着惟一的目的研究这些信息：这会得出一个洞见，从而移动指针吗？能大幅移动吗？

这里有一个相关案例。20 世纪 90 年代中期，玛氏巧克力棒的市场地位下滑。他们的广告一直由几个广告公司代理，但现在他们有一个超过 2 亿美元广告业务大单需要重新确定。他们邀请我们去参加比稿。我研究了他们三年里的广告，心中大惑不解。

我把我的想法告诉了 BBDO 全球主席艾伦·罗森海恩。“艾伦，我不明白为什么玛氏来找我们。他们的广告和我们的创意风格完全不同。”

我们得出结论，一个这么大、这么有声望的客户不能忽视。要是放过它，我们就是傻瓜。

大多数公司在争取新业务时，并不需要表明动机或是洞见。你看到一个潜在客户，把你做得最好的广告交给它，然后期望人生是公平的就行了。但是玛氏是一个非常独立的私有公司，事实上，是美国第二大私有公司，它由传奇性的弗兰克·玛氏(Frank Mars)的子孙们掌控。他们有竞争力、保守、习惯于自行其是。更重要的是，如果我们把赖以成名的作品交给他们，他们能认识到它的价值吗？他们会否决它吗？他们会和我们在每一步上发生争吵吗？他们会是我们的伙伴吗？为了 2 亿美元值得这样做吗？要知道，这将真正移动 BBDO 营业额的指针！

这种犹豫为我们的比稿提供了洞见。我们将向玛氏的人展现我们自己创作的作品，而不是一味地投其所好。我们决定提供一些我们认为有利于玛氏，并且符合我们创作理念的作品。如果他们选择了我们，这说明玛氏已经准备好来一个大变化。

士力架(Snickers)是玛氏的当家品牌。但其现有的广告古怪、乏味、老套、拍得很差。就士力架这样的超级品牌而言，这些广告不具备你期望看到的机智和光彩。广告里，一些在户外忙着工作的年轻消防员和律师大肆赞扬士力架的营养价值——如果你恰巧因工作太忙没吃上午饭，那就吃士力架吧。他们这样的做法是在把士力架当健康食品来销售。

这就是士力架销售下降的原因所在。在过去长达20年的时间里，士力架位居美国糖果销售排行榜第一，远远领先于里斯花生牛奶杯(Reese's Peanut Butter Cups)、奇巧巧克力(Kit Kat)、银河巧克力(Milky Way)和里斯巧克力豆(Reese's Piece)。可当时的调查表明，士力架已经落后于玛氏的死对头好时公司(Hershey)旗下的里斯花生牛奶杯，位居第二。

单看士力架这个名字，我们都认为该产品应该与有趣联系在一起。广告应该走幽默的路子。这本身是一个富有洞见的认识。有时候你会迷失在市场数据和销售目标中，没能认真考虑你要卖的究竟是什么东西。一种名叫士力架的糖果棒，不应该显得那么正儿八经。

在为新客户比稿时，另一个危险是急于把客户此前的做法全盘否定。这可能比完全投客户所好更为危险。这就是所谓的"非我发明"综合症，即如果主意不是你想出来的，那它就不是好主意。我们没有掉入这样的陷阱，玛氏的策略中有一些东西吸引了我们。他们把士力架定位成一种在抽不出时间好好吃顿饭的情况下的可行替代品。我们喜欢这个想法，这很聪明，只是执行得太差。

BBDO的查理·密斯默和他的团队保留了这个想法，然后设计出一些表现人们被困于某种可笑的情境中而无计可施的情节。我们的口号是："这会儿哪也不去?"最后总是以某人享受一根士力架棒的画面结束。我们把士力架塑造成一种英勇地解救了烦闷而饥饿的芸芸众生的产品。

幽默、概念集中的广告手法可以让我们充分发挥想象力，这是一个普遍的创意悖论：关注得越窄，定位得越准，你能够驰骋的空间就越大。我们为士力架的比稿准备了数个方案：

橄榄球比赛前，教练在更衣室里给队员训话。"好了，听着。"他说，"我们要做一个集体祷告。不过我们必须要做到政治正确①。神父?"一个牧师出现了，"主保佑你们大家。""拉比?"一个犹太拉比也来了一通。接踵而来

① 一般语境下的政治正确是指是为了避免真实存在的或所谓的不公正的歧视而采用的变换另一种称呼的行为。政治正确的一个目的是用最中立的字眼，防止歧视或侵害任何人。例如为了避免出于种族、性别、性取向、身体残障、宗教或政治观点的不同而产生的歧视或不满。——译者注

的是一个美国土著的巫师，一个穆斯林的阿訇，一个佛教的和尚，等等。同时我们把镜头切给一个球员，他显得很不耐烦，然后他吃起了一根士力架棒。这时画外音说："这会儿哪也不去?"这个广告的点睛之处在于："饿了吗？饿了就吃士力架。"

一个中年人在一场美式足球赛开赛前，趴在地上工作了一整天，他在达阵区[①]画了一幅精美的图案。大功告成之后，他自豪地打量着自己的作品。一个球员跑过来，对他的工作表示赞扬。"太漂亮了。"球员说，"但是厨师(Chefs)是谁?"原来，那位中年人把酋长(Chiefs)[②]给拼错了。结尾的镜头是他俯看着自己的瑕疵作品，喃喃自语："我的天哪。"画外音："这会儿哪也不去?"

一个秃顶的男人站在浴室的镜子前，盼望能长出头发来。他嘟嘟囔囔、滔滔不绝。"嗡……"一根长长的头发奇迹似地从他的光头上长了出来。有用！他要一直嘟囔下去，直到长出满头乌发为止。"这会儿哪也不去?"

一场电视购物节目，销售的产品是以身高 2.3 米的保加利亚篮球运动员乔治·穆尼桑(Gheorge Muresan)的名字命名的古龙水。主持人邀请观众打电话来购买。无聊的接线员正嚼着一包士力架。

验光师为满屋子的体育裁判检查视力，结果没有一个人能通过检查[③]。一个不耐烦的护士在吃士力架。

我们赋予了这个概念很多趣味性，惟一的担心是玛氏公司是否愿意接受我们的全新创意。幸运的是，玛氏公司的管理层处于变革之中，新一代的年轻经理正在接手。观看广告时，他们在所有该笑的地方大笑。我们得到了这个客户。

对于未经训练的观众来说，这些"这会儿哪也不去"的广告只不过是一系列吸引人的搞笑片。但是如果稍微深入挖掘，你会体会到这是一个非常集中的概念，它有助于移动指针。年轻男性是这些广告的直接目标顾客：

---

① end zone，也叫端区。指底线与短线之间十码宽的区域。——译者注

② 指堪萨斯酋长队(Kansas City Chiefs)队名中的酋长。——译者注

③ 通常体育迷都认为，所有的比赛官员都是瞎子。我们借此开个玩笑。——作者注

这就是我们大量运用体育题材的原因。而且，这些广告还微妙地扩大了吃士力架的时间范围，暗示了不仅仅是饿的时候要吃士力架，还有无聊的时候也可以这样。如果我们可以说服每个年轻的美国男性尝试着把士力架作为解闷的良方，同时鼓励忠实的老顾客每周多吃一袋，指针将再次开始移动。

在任何市场情况下，客户总是面临一个“美女还是老虎”的选择，[①]是去追逐新的顾客，还是让老顾客买得更多。面对这样一道选择题，大多数客户会说：“为什么不能两个都要?”这些广告的目的就是新老兼顾。其中的洞见非常清晰，即瞄准年轻男性。创意很简单，因此很容易转化成平面广告。比如我们在 1997 年《运动画报》[②]（*Sports Illustrated*）的泳装特辑(Swimsuit issue)上投放的通栏广告。那个男人看着有瑕疵的作品，脑子里冒出来一个念头：“我的天哪。”

这些广告播放了五年，圆满完成了任务。不到两年的时间，士力架重新成为美国销量第一的糖果，至今仍是。在商界，只有一件工作比阻止丧失动力的第一品牌的下滑更难，那就是让该品牌来一个“U”型的翻转，重新回到首位。如果你找到了正确的指针（就本案来说，就是爱好甜食的年轻男性），并且知道如何使它移动（让他们笑，并使用他们的语言），那么这个工作就容易多了。

不是每个产品都具有玛氏、百事、必胜客、联邦快递、吉列或菲多利这样巨大的规模优势。这些产品的庞大顾客群中发生一小点变化，都会让指针飙升。而且即使它们有，让每位顾客每个月多买一个单位的产品，也未必就是移动指针的正确方法。

---

① 源于弗兰克·R·斯托克顿(Frank R. Stockton)的同名小品文《美女还是老虎》(*The Lady or the Tiger*)。讲述一个平民青年由于和公主相爱而受到国王惩罚。他要面对两扇门，一扇门后面是老虎，推开就得死。一扇门后面是美女，推开就得和她结婚。行刑时，青年希望知道内情的公主能给她暗示。公主面对这两难局面，最后指了一下右边的门，然后就走了。故事到此结束。所谓“美女还是老虎”即指难以取舍的两难境地。——译者注

② 在平面广告界的地位相当于电视广告中的超级碗比赛，是吸引年轻男性眼球的绝佳方式。——作者注

20 世纪 80 年代，我们在金宝汤公司的罐装汤上遇到了这种问题。他们的罐装汤销售乏力，作为这个行业长期以来的领导者，金宝汤公司的人对此迷惑不解。

罐装汤是典型的不易变质的食品。它的保质期是以年而不是按天来计算。人们为冬季贮藏食品时会准备罐装汤。当世界末日来临之际，人们逃往山上避难时，他们买的第一样东西会是一卡车的罐装汤。金宝汤公司一直是这个行业的霸主。我们很难搞清楚哪里出了问题。我鲜有听说哪个品牌经理会对一次购买 6 罐、8 罐或者 10 罐产品的顾客还感到不满。而金宝汤的顾客正是这样的好顾客。

多年来，金宝汤非常成功地使消费者相信，汤能奇迹般地令人感到舒适。我们面临着销售乏力这样一个令人不安的事实，也许要归咎于它面临的新竞争，比如商场自有品牌、满足美食家的独特偏好的利基（niche）品牌[1]，还有当时的暴发户浦氏汤（Progresso）咄咄逼人的进攻。但是金宝汤仍然占有罐装汤超过 70%的市场份额。从理论上说，金宝汤应该可以抵挡对手的竞争。

平淡的销售之所以让金宝汤迷惑不解，是因为没有迹象表明消费者对金宝汤的好感降低了。但是灌装汤的走货速度无法令人满意。所以，我们做的第一件事就是奔赴现场、跟踪调查，看看顾客们是如何使用该产品的。当我们打开了遍及全美的几百个橱柜时，我们发现了一个有趣的现象：里面都装着几听金宝汤的罐装汤。这揭示了我们在营销过程中很少遇见的情况：顾客购买了罐装汤，但不会喝完。他们会储藏罐装汤，然后就把它们给忘了。我们把调查得来的数据展示给金宝汤公司看，并且解释为什么人们没有再次购买。拨云见日，问题豁然开朗。现在我们双方都知道原因了。

从分析的角度看，这些信息没有多少模棱两可之处。它揭示了购买率和使用率的脱节。洞见很明显：我们必须让顾客不再把罐装汤看成是储备型食品，只在橱柜里没有其他东西可吃时才吃它；我们必须让他们开始使

① 指在市场上与强势品牌错位竞争、寻找独特市场空间和地位的品牌。——译者注

用自己购买的产品；我们必须让他们打开橱柜，喝更多的汤。

我们需要移动的指针和销售关系不大，主要是使用率的问题。我们必须促进使用而不是购买。

这一与众不同之处带来了一个有趣的广告任务。大多数广告的目标都是让消费者从商场的货架上取产品。但是，在这里，我们需要有一则广告能让消费者把手伸向自家的壁橱，拿出已经在那里的罐装汤。

这是我们的洞见时刻。为了解决这个问题，我们的创意人员想出了一个简单的主题广告语，为整个广告方案定下了基调："去拿金宝汤。它就在你的壁橱中。"

这是我们所做的第一个不是鼓动消费者去商场买某种产品的广告。我们只是提醒他们去使用产品。同样的移动，但是不同的指针。

如果你很幸运，那么抱有移动指针的愿望会让你在事业上很早就得到锻炼。我就是这样。就像大多数广告业的创意人员一样，我是无意中入了这一行。我略有些驳杂的才能，这些所谓的才能在大多数专业领域都没有用，但在广告业，从某种程度上说倒是很理想。

我在布鲁克林长大，是家中的长子。我的父亲是个出租车司机。他以身为纽约开得最慢的司机为荣。我就读于密得伍德高中（Midwood High School），擅长橄榄球和篮球。我的同学中包括伍迪·艾伦（Woody Allen）[①]和《爱情故事》（*Love Story*）的作者埃里奇·西格尔（Erich Segal）。我得到了维吉尼亚州艾墨利与亨利学院（Emory & Henry College）的一个棒球奖学金。但一个学期之后，奖学金的钱就被我花完了。我别无选择，只好回到富莱特布什（Flatbush）[②]，看看能干些什么。然后我又回到了维吉尼亚，在一家广播电台工作。在那里我无所不做，做过 DJ，为本地的广告主写广告词，还销售过广告时段。有人告诉我，我很擅长写文案，我备受鼓舞，便寄了一些作品给纽约地区的大型电台。电台主管的回信表达了同样的意思："我们不雇用文案。你最好去知名的广告公司。"只有 WNEW 电台的节目总

① 美国著名电影导演。——译者注

② 位于布鲁克林区。——译者注

监给我更多的回复。他畅所欲言地批评了我的文字，基本意思就是说它们很糟糕，我做文案没有前途。我垂头丧气了一阵子，然后加倍努力，希望能在纽约找到一份电台的工作。

最终在21岁时，我被长岛亨廷顿(Huntington, Long Island)的WGSM电台录用了。为了增加收入，我还在现在已经倒闭了的E·J·考沃特(E. J. Korvette)百货商场兼职做店内播音员。

"女士们，先生们！"我从楼上的播音间俯瞰着主要的销售楼层，抑扬顿挫地说道，"在接下来的15分钟里，袜子柜台的三双纯尼龙袜仅售99美分。抓紧时间，只有15分钟。"

这是一个神奇的时刻，我发现了移动指针的巨大力量。瞬间，我看到成群的妇女扔下手头的东西，像蚂蚁一样从化妆品柜台或是手提包区向袜子柜台冲去。

"太神奇了。"我想，"我只说说话，他们就响应了。"

这是我第一次看到说服性语言和被说服的人之间的直接联系。只要我精心选择用词，限定在"三双"、"99美分"和"15分钟"这样的关键词上，人们就会有反应。除非你当时亲眼看到，否则你可能不会真的相信你的行为确实移动了指针。

很快，每个部门的主管都冲到了播音间，央求我："帮我们做广告吧。帮我们做广告吧。"

这时候，我意识到我在广告业会有前途。

对每个人来说，移动指针的含义都不一样。

从大的层面来看，对任何一个销售人员而言，移动指针意味着要增加销售数量。但是，这其中也有其微妙之处。比如，在某个大型跨国企业中，问题就并非仅是增加销售数量这么简单，而是要使其达到足以对整个公司产生显著、可见影响的程度。某个百事可乐地方装瓶商针对本地的购买习惯发起了一次推广活动，也许该活动可以降低本地库存或是提高当季销售额，但是可能不会对百事的全球销量产生任何影响。该装瓶商认为他在自己的区域内做得非常好，但是百事总部的首席执行官对此甚至没有加以提及，除非所有的地方装瓶商都这么做。

这指出了有关移动指针的另一个微妙之处。有时候你可以凭借一个小的洞见获得成功，而有时候就非得要大的洞见才管用。比如，在一个对足球狂热的国家，利用高中足球队进行百事秋季推广活动。这是一个可以移动地方装瓶商指针的洞见，但并不是可以移动全球销售指针的洞见，甚至移动美国的都不行。要做到这一点，你需要一个全局性的洞见，可以覆盖到每一个人。这类似于当县长和当总统的区别。保证减少酒后驾车现象，也许就可以让你当上县长。但要当上总统，你就需要高瞻远瞩的视野，或者是一个大号的承诺，可以让至少50%的选民动心。

无论我们是否意识到，我们都生活在一个处处需要移动指针的世界里。电脑的例子可以让我们较容易地明白这一点，电脑是疯狂的计算机器，它们无处不在，时刻准备告诉我们，我们进步了还是落后了。甚至在我打这些字的时候，我的微软 Word 程序正在屏幕下方告诉我，这是本书的第29 585个字。看到没有？每敲一下键盘，我都在移动字数的指针。

在这样一个世界里，所有的事情都可以用一个标准来衡量："它可以移动指针吗？"这迫使我们面对这样一个问题：我们的决策是举足轻重呢，还是无关痛痒？

在这种情况下，你的洞见不仅可以移动销售或是收入的指针。它在那些温情感性的领域同样可以发挥神奇的作用。

比如，如果你是某个行业的顶尖企业，你可以在员工的士气和自尊方面移动指针。你完全可以激发员工对身为公司一员的自豪感。20世纪60～70年代，艾维斯(Avis)就是这么做的。他们打出了传奇性的"我们更努力"广告。这句口号不但优雅地把艾维斯定位为行业领袖赫兹公司(Hertz)的追赶者，使得做第二名成为一种风靡全国的时尚，而且还发挥了第三个作用：激励员工。员工以身为"更努力"的人为荣。如果当时用仪表测量艾维斯员工的士气，恐怕指针会迸出表盘。

对我来说，移动指针就像是一种宗教。一旦你"皈依"了它，它就开始渗入所有你接触到的东西，或是直接影响你。作为一群创意人员的经理，我总是要求大家在每条广告的每个方面移动指针，这就是为什么，即使有了可靠的理念和精彩的文案，我还是坚持我们要兢兢业业地对待执行中哪

怕最小的细节，如剪辑、混音、配乐、特效等，永远尝试做得再好一点，把质量的指针再稍稍往前推一格。在我担任公司创意总监时，曾一度把这种本能变成了一种制度。人们开玩笑说，BBDO 就是“拿回去，重做”（Bring it Back，Do it Over）的缩写。

我们甚至在广告选角的问题上移动指针。演员可以成就或者毁掉一个广告的说法听起来像是真的。但事实上，在制作广告时，选角更多地被认为是一个无可无不可的部分。广告公司在选角之前，要看几百个演员的资料，面试几十个候选人。但是他们很少将选角视为一个能移动广告影响力指针的环节。大多数时候，他们在构思剧本时心中就已经有了相关人物的形象，然后只要挑选出和自己心目中的形象最为接近的演员就行了。他们没有把选角看成是一个大幅度提升广告影响力的方式。

我知道我以前就是这么想的。我没有时间面试每一个人，我没有预算请大明星，我必须让广告如期完成。

1987 年，情况发生了很大变化。当时我的一个同事迈克尔·帕提为百事写了一个名叫“10G 号公寓”（Apartment 10G）的广告，一个小伙子呆在公寓里，有人敲门。他去开了门，门外站着一个年轻漂亮的姑娘，问他：“我能借一罐百事轻怡可乐吗？”他看了一下自己的冰箱，只有一个空的两升装轻怡可乐瓶。于是他问：“其他的东西怎么样？”这个女人加以谢绝：“噢，如果你没有……”与此同时，他从窗子里跳了出去，扎进雨夜之中。他沿着消防楼梯爬了下去，冲进来往穿梭的车流，穿过马路，跑到对面的百事可乐零售机前。他带着一罐百事轻怡可乐回来了，把它递给那个姑娘，却发现和那姑娘同样迷人的室友也出现在门口，她也想要一罐。

这个广告如果由任何有肢体喜剧天分的新人来演都会成功。有许多符合要求的人选。但是在一次创意会议上，有人提议让迈克尔·J·福克斯来演，我们都面面相觑。他是连续剧《家庭关系》（*Family Ties*）和系列电影《回到未来》（*Back to the Future*）中的当红年轻影星。我们知道请他来出演这部广告是一个好主意，最起码可以提高 20% 的效果。一个简单的选角决策将会在影响力和销售两方面影响百事的指针。

这并不是电影明星第一次拍广告。娱乐人物做代言始于 19 世纪 80 年

代的 P·T·巴纳姆(P. T. Barnum)[1]。但这一回是明星第一次出现在一部有情节的、仅为 60 秒的短片广告中。事先,使用福克斯并不是我们惟一的选择,但事后看来,如果不用他简直不可想象。这就是努力、努力、再努力地移动你的质量指针的成果。[2]

这次的经验告诉我们,巧妙而聪明地使用一个名人是移动指针的重要手段。但只有在合适的时候如此。这意味着,如果不使用合适的名人出演广告会造成显著的损失。我们通过已故的雷·查尔斯为百事轻怡可乐拍摄的一系列广告体会到这点。雷在其中唱着"你拿了正确的那个,宝贝,哦哦。"我们拍的第一个、也是我最喜欢的片断,是雷弹着钢琴,唱着赞扬百事轻怡可乐的歌。他转过头来对着摄像机说:"没有什么东西像百事轻怡可乐一样美味。"镜头外的一个助手递给他一罐健怡可乐[3],他呷了一口,然后说:"哦,谁这么自作聪明?"这是一个令人难忘的盲眼品尝测试,百事轻怡可乐赢了!

也许使用其他任何一个盲人来拍这部广告同样也会很精彩。但是让

---

① 美国著名的马戏团经营者和营销推广先驱。——译者注

② 我们聘请迈克尔·J·福克斯出演广告,满足他的任何要求,也得到了很好的回报。聘请他不仅使我们拥有了一个演技高超的演员,从而可以更快地拍好某个镜头,这比我们想象得还要好,而且还使我们博得了观众寄托在他身上的所有正面情感。事实上,我们是在免费地沾他的光。但是当你把产品和某个名人联系起来时,必须要加以小心。如果该明星使你的客户卷入了他或她的争议当中,你就麻烦了。我们在使用麦当娜及其歌曲《像个祈祷者》(*Like a Prayer*)拍摄另一则百事轻怡可乐的广告时,认识到了这一点。但是如果你很聪明,并且有自己的理由,那么你甚至可以使用有负面形象的人来拍摄广告从而移动指针。广告学学者詹姆斯·B·特维切尔(James B. Twitchell)在其著作《震动世界的 20 个广告》(*Twenty Ads That Shook the World*)中指出,最早大胆使用名人做代言的例子之一,是著名的英国美女演员莉莉·兰特里(Lillie Langtry),她使派尔斯(Pears)肥皂在 19 世纪末的英国风靡一时。特维切尔写道:"莉莉·兰特里宣称:'我很高兴可以这么说,我用了一段时间你们的肥皂,现在它是我最喜欢的一种。'派尔斯肥皂努力让文明世界中的每一个人都听到她的话。他们没有必要提及真正使兰特里夫人的话这么有效的原因:她最有名的身份是国王爱德华七世(King Edward VII)的情妇。从某种意义上说,她是肮脏的。但是反过来说,她并非和皇室一样好,而是比皇室更好。她正是皇室所渴望的。"——作者注

③ 可口可乐公司的低糖减肥可乐,是百事轻怡可乐的竞争对手。——译者注

雷·查尔斯出演百事的广告简直就是精彩绝伦，因为他是众所周知的盲人音乐家。这就是移动指针。

关于移动指针最好的办法是，如果你一直关注它，你会随着时间的流逝逐渐意识到别人所忽略的东西。

罗杰·恩里克管理了百事可乐多年，并发动了对可口可乐的战争。后来他成为菲多利公司的首席执行官，他终于接手了一个毫无争议的行业领袖公司。菲多利占有整个咸味零食40%的市场份额。它有最好的产品线、最好的品牌、最好的物流、最好的销售队伍、最好的广告……所有的东西都是最好的。它是那些默默受到尊敬的公司之一，不在媒体的视线之内，不像英特尔、微软和通用电气这类公司，凭借创新和管理成为狂热崇拜的对象。

尽管占据了这种统治地位，菲多利还是在过去十年内损失了五分之一的市场份额。这是一个逐步的侵蚀，常常难以发现。小型的地方生产商在当地向菲多利发起了挑战，利用价格和数量抢夺市场份额。

与任何一个新上任的首席执行官一样，恩里克知道他的工作任务是止住下滑趋势，收复失地，这是一个经典的移动指针要求。但是，当他面对菲多利这个为大众所承认的超级顶尖公司时，他想知道为什么他会觉得有信心可以做到更好呢？菲多利已经很伟大了。也许40%的市场份额已经到达极限了呢？它会一直走下坡路吗？就没有办法再把指针往上移了吗？

在考虑这些问题的时候，他想知道能否找到其他方面的数据，比如研发和销售能力这些不那么一目了然的数据，将其与市场份额的数据进行比较。他得出了结论。作为统治行业的头号品牌，菲多利拥有整个行业90%的研发能力和80%的销售能力。菲多利的资源确实丰富。当他把这些数据与40%的市场份额进行比较时，发现菲多利的能力和它的作为之间的差距太大了。

就在此时，他得到了一个洞见。“诸位，”他对高级管理层人员说，“我们还没有充分开发这个公司啊。”

他们之前急切于完成移动指针的艰巨任务，在这里把利润率提高10%，在那里再提高10%，力求从现有的业务当中获得最多的回报——恩

里克称之为“最优化”，却忽略了更广阔的视野。正如一个老员工对恩里克说的：“我明白了。我们一直都在小数点错误的一边工作。”

恩里克认为这是一个富有洞见的解释。如果你一直在小数点右边工作，你会微量地移动指针，十分之一或是百分之一。如果你在小数点左边工作，你就在以整数为单位移动指针，不管是一个、两个还是十个百分点。根据恩里克的说法，小数点的右边是管理，左边是领导力；右边是今天和昨天，左边是未来；右边是持续的提高，左边是前方的目标。

一个好的公司要双管齐下。通过高超的管理，对已经拥有的资源进行最优化。但与此同时，它还会寻找新的增长平台，诸如新的产品、新的领域、新的有待培育的市场份额。这些都需要大胆的领导。

这个洞见使恩里克以一种新的方式看待市场份额，并引导他大胆开拓海外的日本、印度和东欧的咸味零食市场。这些开拓计划被他称为“新的增长平台”。恩里克和菲多利成了“游戏改变者”(game-changer)。

也许这就是养成“移动指针”的心理习惯给你带来的最大实际回报。它迫使你提出重大的洞见，因为有的时候，小的不管用。

我的洞见其实就在于接受事实。这个洞见使我免于一生都在挫败感中度过。

第四章 洞见简历

你的洞见简历

百事公司和苹果公司的首席执行官约翰·斯库里喜欢说:"拥有一个观点就值15个智商点。"他用这话来鼓励员工进行坦率而诚实的争论。如果这是真的,那么拥有一个有用的洞见肯定得值100个智商点。因为一个洞见可以让会议结束,让愤怒的争论平息,让大家停止说话、开始做事。

每个人都可以得到洞见。也许第一次得到洞见的时候你还是个孩子。你意识到你可以通过使母亲和父亲相互对立而得到你想要的东西。如果一个人拒绝了你的要求,你就去找另一个。这是个"分而击之"的洞见。然后你会明白这个战术的效果有多好或者多不好,从而加以调整。等你再长大一些,你有了其他"管理"父母的洞见。你知道在你父亲压力很大或者生气的时候,绝不能找他要汽车的钥匙,只有他心情很好的时候你才能接近他。诸如此类。当你还是个孩子的时候,你花了许多心思解决这些家庭问题,以至于你实际上早已成为了一个洞见机器。

但是,当我们长大了,开始工作了,却在某种程度上失去了这种能力。我们在工作中遇到的问题不再是那么迫在眉睫,或是不能很好地加以界定,它们不再像我们小时候要得到一辆自行车,或可以玩到夜里一点才回家那样,而是一些很重要的事,所以我们没有迫切的需要去得出一个洞

见。也许是因为没有人指明这是我们的问题，或是要求我们来解决它。也许是因为我们没有在这个问题上投入精力，所以也就觉得如何解决问题与我们没什么关系。也许是因为我们的级别太低微，以至于不觉得自己的洞见有什么意义。也许是因为我们太过羞怯，不敢在公开场合说出自己的想法。不管原因是什么，我们的洞见能力正在减弱。我们正在放弃 100 个智商点。

这在商业和生活中都绝不是一件好事。果真如此的话，与那些比我们有洞见的同行相比时，我们将永远处于劣势。

在你认识到现在你可以多么富有洞见之前，以下的 24 个问题有助于让你知道其实你曾经是一个富有洞见的人。这些问题可以帮你完成一份自己的洞见简历。

1. 你记忆中的第一个洞见是什么？

2. 你最好的洞见是什么？

3. 它好在哪里？

4. 它解决了什么问题？

5. 你能叙述一下这个洞见是怎么得来的吗？

6. 你第二好的洞见是什么？

7. 为什么？它解决了什么问题？它是怎么得来的？

8. 你最愚蠢的洞见是什么？

9. 你会怎样形容你的创意？

10. 你的创作风格是什么？

11. 谁是你佩服的富有洞见的人？

12. 你的创作导师或榜样是谁？

13. 你和这些榜样有什么共同之处？

14. 当所有的方法都不管用时，你会从谁或是从哪里寻找灵感？

15. 你采用什么标准评判某个洞见或者创意的价值？

16. 你心目中的英雄是谁？

17. 他们曾经在你的创作中出现过吗？如果有，那么是怎么样的？什么时候？为什么？

18. 你心目中理想的创作活动是什么？

19. 你最担心的是什么？

20. 形容一下你最理想的客户。

21. 你最喜欢哪一年？

22. 希望忘掉哪一年？

23. 你怎样保持创作状态？

24. 给运气下个定义。

我的洞见简历

你的洞见简历，就像任何简历一样，目的是让你可以展现出自己最好的一面。它是你创作生涯的简短履历。以下是我的洞见简历。

1. 你记忆中的第一个洞见是什么？

14 岁那年，我审时度势地得出结论：要是我现在就死，未免太早了。那时我是布鲁克林科技高中(Brooklyn Tech)的一个新生。我和一个来自富莱特布什的肮脏帮会成员发生了摩擦。事实上，不仅仅是摩擦。我在自助食堂的一场争吵中把他打昏了过去。他和他的同伙为了报复，威胁说要在哪天放学后“做了”我。“做了”就是杀死的意思，我认为他们不是在开玩笑。我的洞见是：“如果你打不过他们，就离他们远点。”所以我请求父母帮

我迅速转学，我成功地转到了位于布鲁克林另一个区域的密得伍德高中。用罗伯特·弗朗斯特（Robert Frost）[①]的话说，这使一切都大不相同。到现在我还觉得有趣，我记忆中的第一个洞见来自于恐惧，而且是关于自我保护的。这是进入广告业的完美准备。

2. 你最好的洞见是什么？

我意识到，尽管我心里渴望成为一名棒球大联盟的球员，但我的体型和天分决定了我到不了那个级别。对于很多人来说，由于有缺陷而无法做自己喜欢的事是一个让人难以接受的现实。我的洞见其实就在于接受事实。

3. 它好在哪里？

这个洞见使我免于一生都在挫败感中度过。它让我早早地认识到生活有其局限性。它还使我明白了这样一个道理：不管你多想做一件事，你都不能仅凭热情和愿望来实现。你需要一些辅助工具。这并不意味着你不应该志存高远；你只是需要知道，要达到这个目标，你需要些什么，以及你是否拥有足够的这些"什么"。

4. 它解决了什么问题？

它在我年轻的时候教会了我做人要切合实际，并让我没有走上一条很有可能不得志的人生道路。

5. 你能叙述一下这个洞见是怎么得来的吗？

我是个捕手，尽管我击球不错，胳膊也挺有劲，但当我环顾四周，把自己和那些同龄的球员进行比较时，我开始认识到自己的不足。这可能是我第一次涉足调查、分析和洞见。要在任何领域里达到顶峰，你必须要比别人高出一筹，而不是矮上一头。超过一个，再超过一个，这样你才能登上顶峰。你必须永远至少高出一筹。后来，我在驳回或是通过一个广告时借用了这个洞见。我们的作品必须永远比别人期望的要高出一筹。

6. 你第二好的洞见是什么？

---

① 美国著名现代诗人。他的诗《没有走的路》（*The Road Not Taken*）中的最后一句是："这使一切都大不相同。"——译者注

我认识到还有一些别的事情也不适合我来做。继成为棒球球员的梦想破灭之后，我想做一个歌手。上高中时，我唱了许多歌，嗓音不错，在纽约的许多小俱乐部献过艺。但是又一次，在某个时刻，事实摆在了我的眼前，让我知道我不会在这方面取得伟大的成就。

7. 为什么？它解决了什么问题？它怎么来的？

那句老话"东边不亮西边亮"是有道理的。我在维吉尼亚的一家小型广播电台得到了一份 DJ 的工作，算是"西边亮"。就是在那里，我发现我可以写一点东西，而且意识到一条全新的职业之路正向我敞开：广告业。

8. 你最愚蠢的洞见是什么？

这是一种自相矛盾的说法。没有愚蠢的洞见这种东西。只有正确或错误的。

9. 你会怎样形容你的创意？

我一直对那种简单、易于理解的创意充满激情，因为它们是真实的。人们看到这些创意时自然会想到他们自己。

10. 你的创作风格是什么？

我所创作的广告不但针对头脑而且针对心灵。在一个产品和服务同质化的世界里，具有感情冲击力的广告绝对能给你带来很大的优势。

11. 谁是你佩服的富有洞见的人？

戴维·奥格威(David Ogilvy)[①]，他使广告成为一个真正受人尊敬的行业。比尔·伯恩巴克(Bill Bernbach)[②]，他彻底改变了创意流程，并设立了一个至今仍在使用的评判广告的标准。罗纳德·里根总统，他是最富有常识的总统之一。乔·特瑞(Joe Torre)[③]，他善于管理棒球界身价最高的超级明星，并能自如地应付全联盟脾气最暴躁的老板。还有史蒂芬·斯皮尔伯格，他永远知道观众想看什么，而且拥有才华和洞见把它表达出来。

12. 你的创作导师或榜样是谁？

作为一个在广告业成长起来的年轻人，我有一个完美的导师：我在

① 著名广告大师，奥美广告公司的创始人。——译者注

② 著名广告大师，DDB(Doyle Dane Bernbach)广告公司的创始人。——译者注

③ 美国纽约扬基棒球队教练。——译者注

BBDO的第一个上司，约翰·博金（John Bergin）。他是一个出色的文案，同时也是一个伟大的老师：鼓舞人心、要求严格、诚实正直、难以应付。我们把他的办公室叫做“胡桃钳室”（The Nutcracker Suite）。但是，对我的生活和事业影响最大的是布鲁克林密得伍德高中的混声合唱团的指挥、音乐老师纳撒尼尔·乔治·莱文（Nathaniel George Levine）。他被亲切地称为“老板”。他可以用音乐的力量让那些最粗鲁的小流氓服服帖帖地参与合唱团的合声练习。他对指挥合唱非常在行，我们曾经在卡内基大厅（Carnegie Hall）和纽约爱乐乐团（New York Philharmonic）一起演出。“老板”让我学会了一些伴随我整个广告生涯以及短暂的剧本写作生涯的东西：如何从情感的层面上接触受众，从而让他们不但用理智，而且还用同样的情感去接受你的产品。

13. 你和这些榜样有什么共同之处？

共同点在于我们都有要做到最好的强烈渴望，绝不满足于当第二名。在广告和其他任何竞争领域内同样如此。

14. 当所有的方法都不管用时，你会从谁或是从哪里寻找灵感？

灵感以多种形式出现。对我来说，在苦思一个洞见或创意时，一段长长的散步，或是一个热水澡都会有所帮助。独自一人呆在一个安静的房间里，水从我的皮肤上流过，这让我能更好地思考。看本书或是看场电影也可以。但最好的办法是和别人说话。有时候，交谈中的某些只言半语可以让创意泉涌。我一直喜欢约翰·斯坦贝克（John Steinbeck）①的办法。他将一张空白的纸放到打字机上，然后开始随意地打：他的名字、地址，要做的事情的清单。然后，创意慢慢地就来了。接下来，用他的话说：“创意引发创意，创意层出不穷……很快，我的思绪停都停不下来了。”

15. 你采用什么标准评判某个洞见或者创意的价值？

我会首先用直觉来判断。它让人感觉如何？我感到兴奋吗？我感到厌烦吗？我感到愉悦吗？在此之后，我从商业的层面进行考量，判断它是

① 美国著名小说家，诺贝尔奖获得者，代表作有《愤怒的葡萄》等。——译者注

否符合战略，是否达到了根本性的目标。最重要的是，是否有可能带来一则精彩的广告。

16. 你心目中的英雄是谁？

纽约警察局(NYPD)、纽约消防队(FDNY)、鲁迪·朱利亚尼[①]、罗依·霍布斯(Roy Hobbs)[②]、罗纳德·里根、我的母亲、耶稣基督。

17. 他们曾经在你的创作中出现过吗？如果有，那么是怎么样的？什么时候？为什么？

有两个。一个是由罗伯特·雷德福(Robert Redford)扮演的罗依·霍布斯，他是一部我参与创作的电影《天生好手》(*The Natural*)中的重要角色；另一个是里根总统，他主演了我们"星期二团队"为他创作的商业广告，该广告帮助他成功竞选连任。

18. 你心目中理想的创作活动是什么？

想出一个绝妙的创意，或是和年轻人一起拍一则绝妙的广告。还有和编剧、艺术总监一起吵成一团，交换意见，从中得到美妙的创意。我还喜欢全身心地投入后期制作，精心打磨微小的细节，如剪辑、混音、配乐、特效，永远试图做得再好一点。

19. 你最担心的是什么？

老实说，我什么也不担心。不过，我还是有点担心广告再也不会像以前那样有趣了。20世纪60～90年代，我们制作的广告充满着怡人的恬然和天真，可现在这已被追逐效率所取代。唔，我担心我们的后辈不会拥有像我们那么多的乐趣。

20. 形容一下你最理想的客户。

通情达理、品味相投、富于直觉、有权并敢于做出重大决策的人。最主要的是，他要创造出能让杰出的作品得以诞生和成熟的环境。如果你想知道具体的名字，那么首当其冲的是百事的阿伦·帕塔许。他是与我合作长达35年的理想客户。

---

① "9·11"时期的纽约市长。——译者注。

② 电影《天生好手》中的虚构人物，一个天才棒球手。——译者注。

21. 你最喜欢哪一年?

我最喜欢1984年。说到这一年我得向乔治·奥威尔(George Orwell)道歉[①]。那一年,有三件令人难忘的事情发生:推出了由迈克尔·杰克逊主演的百事广告,形式新颖,彻底改变了名人广告的模式;《天生好手》上映;我们为里根总统制作了广告方案。我为里根撰写并制作的纪录片《一个新的开始》(*A New Beginning*),现在已经被加利福尼亚州西米谷市(Simi Valley)的里根图书馆永久收藏。这好比是你在全联盟里取得了三重彩,击球得分,本垒打、打点(run batted in)的数据全部名列第一。这有点像是我对第二个问题的回答。

22. 希望忘掉哪一年?

想不出来。

23. 你怎样保持创作状态?

我喜欢写作。所有类型的写作:文字、演讲、广告、电影,等等。写作是思考的另一种方式。你思考得越多,就会产生越多的想法,从而创作得越多。写作就像是举重,你做得越多,你的状态越好。如果放任自流,你的肌肉慢慢会变得松弛。

24. 给运气下个定义。

长期担任布鲁克林道奇队(Brooklyn Dodgers)[②]总经理的布兰克·瑞奇(Branch Rickey)曾经把运气定义为"去掉策划之后的残渣"。我一直相信,运气来自于自己。

---

① 英国作家乔治·奥威尔有一部经典著作《1984》,描述极权和无所不在的思想控制下的可怕社会。——译者注

② 纽约著名棒球队。——译者注

从我的经验来看，任何企业都要面对的最大问题是，找到一个方法告诉全世界：“嗨，我在这里。”

第五章 嗨，我在这里

从我的经验来看，任何企业都要面对的最大问题是，找到一个方法告诉全世界："嗨，我在这里。"

市场是如此的混乱、嘈杂、拥挤，所有人都在大声嚷嚷，希望引起注意。即使你有正确的讯息、优质的产品，并采用有吸引力的、可以让人看到和听到的方式，让顾客听到你的声音仍不是一件容易的事。

从理论上讲，说"嗨，我在这里"应该是任何一个公司可以做的最简单的事情。如果你是我前面提到的那个长岛酒铺的老板，你可以通过多种方式让顾客知道你：在屋顶上放大气球；或是用飞机喷烟，在云上写出你的名字。你甚至可以雇一个人，前后背两块板，上面写着你的名字和地址，就这么在萨格港的市中心走街串巷。这是一个有着200年历史的广告手段，保证可以增加你商店的人流量。

如果你是家小企业，那么说"嗨，我在这里"更多的是需要技巧和天分，而不是洞见。就我所知，在这方面没有谁做得比斯图・伦纳德（Stew Leonard）超市好。它是纽约市郊外的一家小型连锁超市，由一位名叫斯图・伦纳德的送奶司机创办。最开始，它只是每天向康涅狄格州诺沃克市（Norwalk）的居民销售新鲜的牛奶。后来它逐渐发展成为一个超市。到了1980年，它已经红透了半边天。它吸引了大量的顾客，有的顾客甚至会驱车160千米前来购物。汤姆・彼得斯（Tom Peters）和罗伯特・沃特曼（Robert Waterman）在他们很有影响的畅销书《追求卓越》（*In search of Excellence*）中对此进行了描述。由此，斯图和他的商场声名鹊起，成为了和

顾客保持良好联系的典范。

但是斯图·伦纳德超市更为在行的是说"嗨,我在这里"。它是个典型的同质超市,销售同质的农产品和袋装食物。它的甜椒、牛奶和家乐氏玉米片并不比附近的A&P超市里的更好。但是斯图·伦纳德超市具有P·T·巴纳姆[1]式的吸引人群的才华。奶牛在停车场里晃荡,孩子们可以在满是骆驼的宠物动物园(petting zoo)[2]里玩耍,这里甚至还修建了一个巨大的农场青贮窖似的标志。如果你想喊"嗨,我在这里",那就在主干道上盖一座青贮窖吧。人们肯定会注意到它。

1993年,斯图·伦纳德因逃税入狱而声名狼藉。但这并没有妨碍他的儿子小斯图(Stew Jr.)继续经营公司,并使其蒸蒸日上、欣欣向荣。父亲的"嗨,我在这里"的才华想必一脉相承。小斯图在康涅狄格州丹伯里市(Danbury)又开了一家店,然后在纽约扬克斯市(Yonkers)开了第三家店,就在纽约州高速公路旁。问题是,这条高速公路是收费公路,你不能每100码就进出一次,因为每隔8千米才有一个出口。但令朋友、邻居和竞争对手吃惊不已的是,小斯图说服纽约州政府为他开辟了一个特别出口,可以让人们前往他的超市。嗨,这样看来,如果你仅擅长告诉人们你在哪里还不够,你还需要更擅长引导他们去那里。他甚至让州政府同意以他的名字为这个出口命名——6A出口,斯图·伦纳德车道。小斯图在停车场上修建了另一个青贮窖式的标志。该标志修得非常大,大到他说要考虑在顶端设置一个发光的箭头,指引飞往纽约机场的飞行员:"这边,肯尼迪国际机场(JFK)。"当然,他是在开玩笑。事实上他安装的是一个发光的标记,可以让所有上下高速公路的司机都看到上面写着:"牛奶99美分。"你不可能注意不到。它是如此的巨大明亮,甚至照亮了整个商场。

之所以提到这个青贮窖,是因为它是一个经典的"嗨,我在这里"的营销手段。在这个交通不便的地方,除小斯图·伦纳德的商场外,还有另外

---

① P·T·巴纳姆被誉为广告业的莎士比亚,他说过的话被广为引用,至今深入人心,比如"凡宣传皆好事"已经成为不少公关人士的信条。——译者注

② 也称为"儿童农场"或"儿童动物园",里面养着一些家养动物或较温驯的野生动物,可以让儿童触摸和喂哺它们。——译者注

两家主力商场：①一个是好事多仓储俱乐部（Costco），另一个是家得宝（The Home Depot）。好事多和家得宝都是大型的全国连锁店，年销售额超过300亿美元，是零售专家的典范。他们知道顾客想要什么，以及如何提供顾客所想要的。但是如果你驾车沿着这条高速公路行驶，你根本不知道好事多和家得宝也在那里。你可能会认为他们只是斯图·伦纳德购物中心里可怜的租户。

在表明“嗨，我在这里”方面，小家伙之所以打败大个子，是因为对于一个小企业而言，告诉人们它在哪里，以及怎么去那里是它的生存之本。

如果你是一个大型知名品牌，你会理所当然地拥有所有的品牌权益：挂在几百个商场外的为人熟悉的光鲜标识，经过精心选择、最称心如意的营业点，长年在全国范围内投放的电视广告。为了增加商场的客流量，你可以印上几百万份插页夹在星期天的报纸里发放。人们知道你是谁。你不用叫喊：“嗨，我在这里！”因为一旦你建好了商场，顾客就来了。

从我的经验来看，“嗨，我在这里”的问题出现在三种不同的情况下。分别是：

- 宣布你登场亮相时。
- 提醒人们你还在这里时。
- 告诉人们他们没有真正了解你时。

事实上，也就是要说“我在这里”，或是“我还在这里”，或是“我还在这里，但我有了变化”。让我们把三种情况都分析一下，因为问题有时候比它们看起来要微妙得多。

我在这里

一家名叫辛格勒（Cingular）的新公司推出了一项新的手机服务，这家公司是由西南贝尔公司（Southwestern Bell）和南方贝尔公司（BellSouth）合并

---

① 指购物中心或大型卖场中最吸引人潮的主要零售商店。——译者注

组建的移动运营公司。当我们应邀参加比稿时，很显然，需要解决的问题是如何表明"嗨，我在这里"。

移动行业的竞争非常残酷，竞争焦点很大程度上集中于发放手机并且送给消费者很多免费通话时间。在这个行业，一个公司要把大部分媒体预算花在报纸的通栏广告上，鼓吹最新的价格方案，试图把顾客从竞争对手那里吸引过来；一个公司争夺客户的力度要和招揽新客户一样强劲，而且它永远面临老顾客流失的问题。这些公司做了一些很有宣传力的广告。斯普林特公司（Sprint）长期播放"你可以听到一根针落下"的广告。威瑞森（Verizon）成功地使詹姆斯·厄尔·琼斯扮演的嗓音圆润的低音歌手成了他们的代言人。美国电话电报公司（AT＆T）的广告很难记，如果有人想知道"mLife"是什么意思，可以现在就打电话去，他们的热线是开放的[①]。新晋的奈克斯泰公司（Nextel）则以宣传其对讲机功能吸引年轻人，获得了相当大的成功。他们一举取代了温斯顿香烟，成为美国最热门的运动纳斯卡赛车（NASCAR）的主赞助商。

当我们开始着手研究这个问题时，我们立即排除了走情感路线的可能性——相爱的人使用手机彼此通话，互相联系。首先，辛格勒是一家新公司。它没有特别的形象和品牌识别度，当然也没有服务记录。你不能宣称你在让人们保持电话联系方面做得有多好。同时，还有墙纸效应（wallpaper effect）[②]的问题需要加以考虑。长期以来，长途电话公司如AT＆T和微波通讯公司（MCI）等，都一直在广告中展现温情的家庭画面。最令人难忘的是1981年播放的"乔伊打电话了"（Joey Called）广告。一位年老的母亲潸然泪下，因为她成年的儿子打来了电话，"只是因为我爱你。"这则广告非常有效，以至于第二年MCI拿它开玩笑。他们拍了一位年老的母亲在痛不欲生地哭泣。当她丈夫问她怎么回事的时候，她哭喊道："你看到我们的长途电话费单没有?"如果试图以情感接近并打动移动用户，不可能突破多年来的情感型电信广告所造成的墙纸效应。但是，打价格战，或

① "mLife"是AT&T发起的一场花费数百万美元的广告运动，目的是推广它们的无线产品和服务。——译者注。

② 你知道墙纸在那里，但是不会注意到它，更不会关心它。——作者注

是在通话质量上做无谓的夸耀，也并非我们所愿。这个世界最不感兴趣的事情，就是又多出来一家新的电信公司。人们不愿意记一个新的名字，理解新的承诺，处理一大堆新生事物带来的麻烦。

我们的任务是创造出一张新名片，让大家都知道又来了一个与众不同的新家伙。我们不能做与这个行业里现有的东西相类似的事，得出这个结论是一大幸事。

既然我们不能谈论辛格勒的服务、通话质量、价格、技术，或是保持联系，事实上，不能谈关于产品本身的任何东西，于是我们将注意力转向了产品的终端用户。20 世纪 60 年代开始，这已经成为了 BBDO 的理念基石。当时 BBDO 的主席汤姆·狄龙（Tom Dillon）为百事公司写了一份“白皮书”。他提到，有些竞争性的产品，比如软饮料，在质量上极端同质，因此区分和关注顾客要比针对产品本身更有效果。BBDO 就是根据这个理念，为百事创作出了以“百事，给思维年轻的人”为主题的广告，并产生了“百事一代”。这个理念在当时惊世骇俗，不过现在已经不足为奇了，比如大众汽车的广告“驾驶员的最爱”所关注的也是买车的人，而不是车。但是在 BBDO，我们从未忘记这个理念。

把目标集中在消费者身上，这使我们来了一场苏格拉底式的快速自问自答。

问：你用手机干什么？

答：听别人说话，和别人讲话。

问：你讲什么？

答：表达我的想法。

问：这是什么？

答：自我表达。

这就是我们融为一体的洞见和策略。我们把辛格勒定位成一家向消费者看齐的公司。我们将告诉消费者：“嗨，这里有一家公司，就像你一样，崇尚自我表达。我们知道在你的世界里，不管讲的内容是什么，你的表达

对你来说很重要。辛格勒会帮你的。”

我们在比稿时还额外加了点聪明的花样。辛格勒已经设计了一个很时尚的标识，是一个由四个点组成的跳跃的人的符号。我们决定把这个符号人性化，给它起个名字叫杰克(Jack)，让它充满活力，成为每部广告中的活跃元素。辛格勒很喜欢这个主意，这可能是促成他们最终选择我们的一个额外因素。电信公司总是面临着形象上的问题，机械、冰冷、不够人性化。将“杰克”人性化，可以使辛克勒的标识在即将登场亮相的关键时刻，也具有了相应的人性化色彩。

在一个规模庞大、残酷无情、竞争激烈的行业中，你不能低声耳语地说“嗨，我在这里”。你必须喊。所以我们把第一支广告投放到2001年的超级碗比赛中。当你花了1 600万美元播放一段60秒广告时，你就是在喊出“嗨，我在这里”。在此之后，你惟一的工作就是确保人们没有掩上他们的耳朵。

广告由著名的脑瘫画家丹·凯普林格(Dan Keplinger)主演。开始的镜头无情地展现了残疾的手和腿，还伴有难以理解的嗓音。一行字幕解释道：“是的，这里有智性的生活。”然后你会看到丹·凯普林格用固定在他额头上的画笔，弯着腰在一张斑驳的画布上作画。他和他的作品的画面交替出现，字幕翻译着他含混不清的演讲。读起来就像是一首禅诗：

我用颜色和光亮向世界说话。

艺术给了我表达自我的方法。

大多数人认为“跛子”就意味着跛行。

但是“跛子”还意味着战斗的精神。

我是一个艺术家。

我无比幸运。

一行字总结道：“没有任何力量比自我表达更强大、更美好。”然后是辛格勒的主题语：“你有什么要说的？”

我们苦思了很长时间，不知道在超级碗的广告中谈论“跛子”问题是否政治正确。但是，我们发现丹·凯普林格已经在电影《跛脚王》(*King Gimp*)

中出现过。这部电影获得了1999年奥斯卡最佳纪录短片奖。如果一部奥斯卡获奖影片没有问题,那么一则广告也不会有问题。

这则广告的目标是让人们说话,它做到了。随后的广告则进一步火上浇油。比如一群健壮如牛的橄榄球员在芭蕾舞课上“表达”自己。舞蹈老师和着普罗科菲耶夫(Prokofiev)的交响童话《彼得与狼》(*Peter and the Wolf*)的旋律加以指点:“你是一只孔雀,你是一头骆驼,你是一棵树。”

自我表达获得了成功。在登场亮相阶段结束,辛格勒已经成功地让世界认识了自己之后,这种“嗨,我在这里!”的推广仍然一如既往的猛烈。辛格勒的新首席执行官斯坦·西格曼(Stan Sigman)要求BBDO进入零售模式,想方设法让广告达到立竿见影的效果。在一系列围绕着“辛格勒最适合你”口号的精彩广告中,他们表现了一种更积极进取的新姿态。这些广告和“自我表达”一样获得了成功。

让人意想不到的是,“嗨,我在这里”的阶段即将来临。

2004年10月28日,辛格勒以410亿美元的价格吞并AT&T无线公司(AT&T Wireless),成为世界最大的移动运营公司。现在“嗨,我在这里”有了新内容:宣布一家全新公司的成立。这是辛格勒在三年内发出的第二个这样的声明。

有关这条新闻的电视广告、平面广告、户外广告和互联网广告铺天盖地。所有的广告都围绕着一个简单而引人注目的口号展开:“再进一步(Raising the Bar)”[①],并很巧妙地拿手机标识做文章。除非你住在另一个星球,否则你肯定会看到这个消息。广告播出十天后,辛格勒的服务电话就已经被打得发烫了。消费者了解了它并做出了反应,不仅如此,现在辛格勒已经脱颖而出,并被视为行业领袖了。

随着快乐的日子到来,新的挑战也开始浮出水面。比如提高公司的利润率,提高股价等等。当然,还有所有的市场领袖都要面对的“高级”苦恼:保持住第一。

① Raising the Bar原意指要求更高、做得更好之意。此处又指提高了手机信号栏的格(Bar)数,意指辛格勒的网络信号好。——译者注

我还在这里

“9 · 11”事件六周后，纽约市中心还在冒烟，烟灰还没有清除。这场灾难导致近一千名消防员和警察丧生，两千多个在世贸中心里工作的人罹难。运河街(Canal Street)以南的几百家门面关闭了。百老汇的剧院有一半是空的。旅游业不仅仅是停顿，而是消失了。没有人来纽约观光。整个城市一片消沉。

这就是我会和市长鲁迪 · 朱利亚尼一起在临时指挥中心开会的原因。临时指挥中心位于曼哈顿西侧向哈德逊河(Hudson River)延伸的第55街码头。这个会议由鲁迪的一位密友、BBDO的母公司宏盟公司(Omnicom)的首席执行官约翰 · 雷恩(John Wren)安排。我们要和市长探讨什么样的广告可以让人们对纽约的感觉好转，并让他们回来。

不需要多少洞见，就能明白这是“嗨，我在这里”的另一种形式，只是这次是一个重新认识的问题。我们需要说的是：“我还在这里。”

我一边参与讨论，一边在脑子里删除一些选项。长期播放的《我爱纽约》广告中的画面：拉拉队音乐、百老汇合唱团的女孩子们，还有纽约阿第伦达克山脉(Adirondack mountain)的远景纵览，这些都不再合适。温暖人心、以情动人的片断也不行。之前的一个月，BBDO已经为纽约证券交易所(New York Stock Exchange)制作了一部名为“这座钟”(This Bell)的广告。这是一个动人的声明：任何事，哪怕是“9 · 11”，也不能让交易所那座奏响自由的开市钟沉默。它可以让一个木乃伊也感动得掉泪。

如果情节和泪水不合适，那么最好的选择永远是幽默。

“你可能会觉得这很怪，不合适。”我对朱利安尼市长说，“但是也许我们应该做一些幽默的东西。”

鲁迪马上就明白了。“非常好。”他说，“这会让人们对这一切都感到乐观。好主意。”

于是我们回来开始讨论。我们心里明白，不管纽约正在经历什么，我们每天都在同样经受。我们都知道有无辜者在这次袭击中死亡，我们都去

参加了悼念仪式。我们认识到，纽约正在向世界展示，在这样一个时刻，人们如何从废墟中爬起来战斗、救助、奉献和重生。我们决定把这个过程叫做“纽约奇迹”。

现在，我们所有的工作就是把这个“奇迹”的概念固化下来。当我们想到我们中的一些人为什么会被吸引到这个大都市来时，我们意识到，人们来到纽约，是因为他们有梦想。每个人都梦想能在纽约做一番大事业。如果我们可以把这个讯息传达给人们，也许就可以让他们回到这里。但是该怎么表现呢?

这时，我们的一个高级创意总监加里·格拉夫(Gerry Graf)说：“想象一下，伍迪·艾伦在洛克菲勒中心滑冰。”

这打开了阀门。让著名人物从事不搭调活动的建议层出不穷地冒了出来。泰德·萨恩插话道：“这个创意怎么样？亨利·基辛格(Henry Kissinger)[1]设法钻进空荡荡的扬基体育场(Yankee Stadium)，他跑完全部垒位，一个侧滑进入本垒，拍拍身上的灰，然后问道：‘德里克(Derek)[2]是谁?’”扬基体育场令人想起尤吉·贝拉(Yogi Berra)[3]。“等一等。”我说，“让尤吉指挥纽约爱乐乐团怎么样?”迈克尔·帕提则提议让比利·克利斯托(Billy Crystal)[4]和罗伯特·德尼罗(Robert DeNiro)[5]分别穿得像一只火鸡和一只鹅，两人争论应该由谁扮演火鸡。他们一起床就开始争论，走出公园时还在继续争论。然后只见他们俩被感恩节游行的人流裹挟而去。格拉夫又提了一个：芭芭拉·沃尔特斯(Barbara Walters)[6]为一场百老汇的演出试音，鬼哭狼嚎地唱着《第 42 街》(*42nd Street*)。这是一场自由创作，我们知道自己找到了一些令人激动的东西。

事实上，我最喜欢的是这个创意。一位衣着寒酸的妇女坐在斯泰奇快

---

① 美国前国务卿。——译者注

② 德里克·杰特(Derek Jeter)是纽约扬基队著名球员。——译者注

③ 扬基队捕手，传奇棒球明星。——译者注。

④ 著名主持人和影星。——译者注

⑤ 著名影星。——译者注

⑥ 著名新闻主播。——译者注

餐店(Stage Deli)。这里的三明治是以演员的名字命名的。看完菜单后,这位妇女点了一份"本·斯蒂勒"(Ben Stiller)[1]三明治,另加一份"培根[2]。"服务员冲着厨师喊:"嗨!斯蒂勒,三号台,加培根。"这时,我们会看到本·斯蒂勒和凯文·培根(Kevin Bacon)[3]两人从一张长椅子上起身坐到了那位妇女的旁边。朱利安尼市长收尾,说出主题词:"纽约奇迹,参与其中。"镜头再回到快餐店,这位妇女十分爱慕她英俊的饭搭子,于是问道:"服务员,能打包吗?"

我们的目标是,让人们感觉到纽约是一个充满可能性的城市,梦想可以在这里成真,而且你应该参与其中[4]。显而易见,这是一个宣布"我们仍然在这里"的旅游广告。

我做过承诺,不会在本书里描述制作广告的技术细节。但《纽约奇迹》是个例外。扬基体育场、艾弗里·费雪音乐厅(Avery Fisher Hall)和洛克菲勒中心都向我们敞开了大门。三周之内,我们撰写、选角、拍摄、制作、投放了六个我自认为绝妙的广告。我们的阵容十分豪华,罗伯特·德尼罗、比利·克利斯托、伍迪·艾伦、芭芭拉·沃尔特斯、亨利·基辛格领衔主演。伟大的、难以预约的乔·派特卡执导。他带着他的整个制作团队从加利福尼亚飞了过来。每个人都是免费工作。按单位时间来算,如果将制作水准考虑在内,这肯定是有史以来成本最低廉的广告。我想这就是与顶尖专业人士合作中的一个悖论,他们可以分文不取地献出大把时间。

这六个广告大获成功。鲁迪·朱利亚尼要我们在市政厅新闻发布会上对媒体播放这些广告。那场面就像是场参议院听证会,会议厅里安放着好几排摄像机,坐满了一屋子市政厅记者。鲁迪向大家介绍了我。我即席谈了一下这六个广告的创作历程,然后说:"我们先来看第一个吧。"那些记者非常喜欢这个广告,看完后,他们热烈地鼓掌,以至于它打破了新闻发布

---

① 影星。——译者注

② Bacon,即熏肉。——译者注。

③ 影星。——译者注

④ 我们从纽约市非正式的市歌,由弗雷德·坎德(Fred Kander)和约翰·艾伯(John Ebb)演唱的《纽约,纽约》中借用了这句话。——作者注

会从来不鼓掌的惯例，因此我又放了其他五个广告，它们同样受到了他们的肯定。放映的五分钟期间我一直待在台上。我不知道接下来应该怎么办，于是我说："你们想再看一遍吗?"整个市政厅的人们高呼："是的。"

NBC《晚间新闻》(*Nightly News*)的主持人布莱恩·威廉姆斯(Brian Williams)打电话邀请我去上他的晚间新闻节目。他许诺会不间断地播放这六个广告。"真是别扭。"我想，"只播放广告，不插播节目。"但是，当一个广告人听到可以"免费播放"他的广告时，那么惟一他能做的事就是抓上DVD、跳上车、狂奔到NBC的演播室。算下来，我们一分钱没花，就得到了价值几百万美元的曝光。这证明老话说得没错，人们都喜欢娱乐，不管内容是什么。

我还在这里，但我有了变化

在辛格勒和纽约市的案子里，我们面对的问题非常熟悉。我们可以将它们都归为"我在这里"的类型，然后加以处理。但在我们的长期客户杜邦公司的问题上，情况则略有不同。因为问题并不是明显地适用于"嗨，我在这里"。

杜邦长期以来一直是BBDO的客户，它们合作的历史比任何人能记得的都要长。1937年，BBDO为杜邦写出了经久不衰的口号"化学生产优质产品，开创美好生活"。几十年来，每当杜邦实验室的魔术师们创造出如特富龙(Teflon)这样能改变世界生活的神奇聚合体或是材料时，我们都会制作卓有成效、令人难忘的广告。杜邦的发展如此稳定，以至于我们只是删掉了"化学"两字就得到了一个新口号。道理很简单，如果东西没有坏，就不要去修它，调整一下就可以了。

但是情况在发生变化。1986年，我们为杜邦专用于地毯的防污纤维Stainmaster做了一些突破性的广告，用幽默的手法表现人们弄脏了地毯，然后强调Stainmaster地毯是多么易于清洗。

Stainmaster并不是一个易于通过搞笑的广告内容加以强调的产品。更困难的是，我们不是在销售地毯，而是在销售Stainmaster纤维面料。让

人们走街串巷地去买含有某种纤维材料的地毯，这太离谱了。这就像是在克莱斯勒汽车的展厅，某人却要买一辆传动装置必须是某品牌的铝合金制成的克莱斯勒汽车一样。我们不想无趣地展示产品，把广告弄得像是在推销什么老式的地毯洗涤液。我们的办法也即我们的洞见是：表现人们所熟悉的场景。任何人都会对这一幕心有戚戚：孩子在高椅子上用他的飞机形状的餐盆假装飞翔，结果把饭菜倒了一地。新婚夫妇在购买地毯时，也会想起小两口在浪漫的家庭烛光晚餐中用食物大战调情的片段。Stainmaster地毯的销量迅速上扬。我们的方法移动了指针。

这时候问题出现了。杜邦的对外事务主管杰克·马里奥(Jack Malloy)对这些广告非常满意，因此他要我们为杜邦打造一个新的公司形象。不是为某种产品，而是为整个公司。

他给了我们一个所有的广告公司都梦寐以求的东西：绝对的自由。“伙计们，”马里奥说，“就广告而言，你们知道的比我们多多了。你们放手做吧。”

自由是一把双刃剑。一方面，它让你随心所欲，无坚不摧；另一方面，它锋利无情的尖刃也会让你垂头丧气、威风尽失。让我来描述一下，当客户给予你绝对自由的时候，最坏的情况是怎么样的。

最开始你兴高采烈，认为这是个改变全局的机会，是个没有护栏的拳击场，是广告的天堂！你像往常一样，开始搜索枯肠。你决心深入发掘，想出一些非同凡响的好点子。金狮子[①]在你的脑子里跳舞，但是五天过去了，你仍一无所获。你的身边满是揉成一团的稿纸、乱写乱画的便笺和排列得整齐无比的回形针。你瞪着空气，额头上冰冰凉、湿漉漉，心中泛起一阵阵恐慌。你的想象力陷入泥潭之中。

职业生涯第一次，你希望客户多做一点干涉：命令你遵从他的营销策略，或是建议使用当红明星，或是发给你一份备忘录，上面用粗体字列出广告中必须加以体现的产品特点，比如，更脆、更少的填充物、更提神。

你意识到客户没有给你任何可资借力之物。没有了客户聒噪而成的

① 指戛纳广告节的大奖金狮奖。——译者注

急促鼓点，你的戏法无从开始。你完全陷入了茫然。

这就是我遇到的情况。当教练让你在本垒上全力挥杆时，你很容易会三振出局。我们试图想出一个突破性创意来，但我们还没搞清楚问题是什么。

我们放慢了脚步，做一些深呼吸，把恐慌之情压下去，然后开始仔细研究我们的任务是什么。公司形象广告是个奇怪的混合体。它的效果很难衡量，而且你面对的是一个范围很小、界定明确的受众群体。杜邦是个大型工业企业，类似于通用电气。通用把公司形象电视广告的80%预算都花在星期天早上的脱口秀节目上，以便广告可以被议员、政府官员和首席执行官们看到。我们知道，与通用一样，杜邦的广告也要针对一个特定的群体。因此，我们没必要非得找一个能引起所有人共鸣的普遍理念，来个通杀的全垒打。

当我们对杜邦进行分析，并且想起它的口号"生产优质产品，开创美好生活"已经几十年没变过时，我们意识到，它是美国的百年老店之一。谁不知道杜邦？它很大，它代表着科学进步。它是那些神奇材料的制造者，是它让鸡蛋不会粘在煎锅上，衣服不会缩水，袜子不会破，是它让你轻松地把溅在沙发上的葡萄汁擦得不留半点痕迹。它可以理直气壮地宣称："我还在这里。"当然它也发生了变化。我们需要说明这种变化，正如我们要赞美它取得的所有成就。

但是如何将一个拥有这些成就的公司人性化呢？如何让人们想起他们已经知道的事实，并明白他们还未知的东西呢？

我们不能谈论杜邦发明和制造出来的无数产品。我们不是在向星期天脱口秀的观众"推销"这些产品。最终，我们的洞见是这样的一个认识：杜邦所取得的意义深远的成功的背后，是持续不断的科学探索精神，正是这种精神导致了那些造福个人和社会的产品的诞生。也许这话很拗口，不过我们希望受众可以得出结论：杜邦是国家的财富。它一直在我们身边，但现在你要从新的角度来看待它。

我们给自己设立的挑战是，不为任何我们可以看到、感觉到或是接触到的产品做宣传，而是要将一个所有产品都来源于实验室的公司所具有的

人性用戏剧化的方式表现出来。杜邦的某个部门主管曾经读到过关于一种名叫"西雅图之足"(Seattle Foot)的假肢的报道。这种假肢可以准确地模仿出肌肉和骨骼的运动。这一消息促使我们决定,从用来制造这种修复设备的杜邦塑料树脂入手。在越战中致残的士兵是"西雅图之足"的第一批使用者之一。所以我们开始寻找一个足够健壮的老兵,来展现这种修复设备的功能。

越南老兵比尔·邓比(Bill Denby)的两条腿都不见了。当我们的制作人员找到他时,他正在参加一场残疾人篮球比赛。杜邦树脂制成的修复设备显然对他有很大的帮助。我们的制作人员和他聊得越多,就越发现他就是我们要找的人,因为他很适合上电视,而且是个好人。

这则60秒的广告拍摄于曼哈顿的一个篮球场。场上正进行着一场临时拼凑起来的比赛。一个年轻人从球场边一瘸一拐地走过。画外音讲述着比尔的故事:"比尔·邓比在越战时,常常梦想着回家,梦想着和朋友们打打篮球。当炮弹炸坏他的两条腿时,这个梦几乎破灭了。"

朋友们和邓比打招呼。他坐在长凳上,脱下运动裤,露出了他的假肢。这是极具震撼力的一刻。但最吸引人的部分还在后头。画外音描述着杜邦的贡献。邓比开始打起了篮球,突然,他摔倒了,发出了一声低低的呻吟。但是,他拒绝帮助,自己爬了起来,就好像他的腿和场上其他人的没有任何区别一样。

"由于有了这些成果,"画外音道,"比尔·邓比又回来了。有人说他的水准一点儿也没变差。杜邦,生产优质产品,开创美好生活。"

这是个影响巨大的广告,立即成为杜邦公司在其后两年中的标志。它经常出现在排名前一百位广告的榜单中。但最主要的是,它改变了人们对杜邦的印象,特别是那些我们打算针对的关键群体:不但是华盛顿,还有华尔街;不但是消费者,还有其他的公司。广告向他们传达了杜邦的讯息:我还在这里,但我有了变化。

下一次,当你认为问题的产生是因为没有得到应有的关注时,那么就回想一下这一章吧。问题并不一定很复杂。洞见可能很简单。简单到就是某种形式的"嗨,我在这里"。

第二天，雷蒙德和诺瓦克与我们的主席一起吃午饭，并且用尖锐的术语告诉他，很悲惨，我们出局了。

第六章 袖子上沾着沙司

所有洞见最突出的特点，是表达出某个无可争议的真理。

要发现一个真理，需要艰苦的工作、调查，也许还要一点点运气。

要如实地将它表达出来，需要对产品、消费者、客户抱有同理心(empathy)[①]。

我们这一行里的很多人都忽略了这一点，甚至认为忽略它是理所当然的。在一个以高效、快速的结果为导向的行业里，同理心显得温情感性。在一个依赖于调查的世界中，同理心很难测试，更难衡量。在一个消费者变化无常、客户稽核你的每一笔广告制作费用的艰难时世下，同理心太娘娘腔了。

他们的看法也许并非一无是处，但是，要想与你推销的产品和所要打动的顾客之间建立联系，终究不能靠蒙头撞大运。扎进他们的生活、和他们打成一片才是最好的办法。这样你才能获得同理心，而不是靠坐在桌子边上凭空想象。

戴维·奥格威，这位霸气十足的奥美公司创始人和广告史上最伟大的文案之一，宣称如果他本人不用某个客户的产品或服务，就绝不会接下它的案子。我不确定他是否只喝自己首批客户之一酿造的健力士啤酒，或是只穿他的另一个早期客户生产的哈撒韦(Hathaway)衬衫，但他只用劳斯莱

① 又称移情，指设身处地地、像体验自己精神世界那样体验他人精神世界的态度和能力，其核心是理解。——译者注

斯(Rolls-Royce)的轿车,无疑他借此达到了对这个客户的移情状态。他拥有的第一辆劳斯莱斯用了22年。

奥格威做起功课来也是一丝不苟。第一次接下劳斯莱斯的任务时,他花了三个星期的时间阅读公司的文献、杂志报道以及顾客的反馈信件。由此他想出了那个美妙非凡的句子:“这辆新劳斯莱斯在以时速96公里的速度行驶时,最大的噪音来自于电子钟。”这句话成为那篇被奥格威引以为傲地称为“最著名的汽车广告”的标题。该广告由607个字、13个编了号的段落组成,围绕着这个标题加以阐述,全部都是对客观事实的表述。顺便说一句,我倾向于同意奥格威对自己这则作品的高度评价。它里面的最后一句话,是我最喜欢的平面广告宣传语:“对驾驶劳斯莱斯感到没有信心的人士,可以买一辆宾利(Bentley)[①]。”多么有贵族风范。这就是一个对自己的客户和顾客拥有移情之心的广告人!

我也是这么做的。如果你去参观我的办公室,需要倒杯水喝,那肯定是百事公司的阿夸菲纳(Aquafina)矿泉水。如果我送你回家,那开的肯定是戴姆勒-克莱斯勒(Daimler-Chrysler)的道奇霓虹(Dodge Neon)或是梅塞德斯(Mercedes)旅行车。如果你进了我家厨房,你会看到全是通用组合电器。我的医药橱里只有吉列的修面产品。我在餐馆只用维萨卡付账。我的手机运营商是辛格勒。我吃的甜食,绝对不会是好时的巧克力棒或是雀巢(Nestle)的甘脆朱古力(Crunch),而是玛氏的士力架棒或是M&M巧克力。我想我家的地毯都是用杜邦的斯戴马斯特纤维制成的,不过这个得和我太太苏珊确认一下。我的公司只通过联邦快递发送包裹。

现在你明白了。我们的身体里流的血不只是BBDO的红色[②],而且是BBDO所有客户的颜色。因此我很欣慰,我们的客户是百事,而不是百事得(Pepcid)[③];是通用而不是巨力多(Geritol)[④];是辛格勒而不是顺尔宁

---

① 劳斯莱斯旗下的另一款车,价格稍低。——译者注。

② BBDO标识为红色。——译者注

③ 一种治疗胃溃疡的药物,发音与百事(Pepsi)近似。——译者注

④ 一种治疗缺铁性贫血的营养补充剂,发音与通用(GE)近似。——译者注

(Singulair)[①]!

但是,我得承认,有一个客户,我对它没有恪守我一贯的誓言。在迫切需要对这个客户所在行业的产品多做了解的时候,我却没有这么做。这个客户是必胜客。

1987年,平心而论,在为百事、杜邦、吉列、苹果和联邦快递等公司制作出一系列引人注目的广告之后,BBDO一时如日中天。这也许可以解释为什么我们会受邀参加必胜客价值超过5 000万美元的比稿,虽然总体来说,我们对快餐业所知不多,特别是比萨。必胜客当时的首席执行官史蒂夫·雷蒙德[②]和他的营销干将戴维·诺瓦克没有计较我们的不足,还是邀请了我们。诺瓦克是从特雷西-劳克广告公司出来的,所以他明白,完全可以将零售营销的规范性和直觉的创造性很好地结合起来。当时必胜客是百事帝国的一部分,而后者视我们为"精神伙伴",我想这也许也是我们受邀参加比稿的原因之一。但是这一点给了我们额外的压力。我们不但要征服必胜客,还要让我们在百事的朋友们满意。他们都在关注我们,整个行业同样如此,因为这是那一年我们最重要的客户争夺战之一。

在此前的四年中,必胜客的广告业务一直由洛杉矶的Chiat/Day公司打理,那是一个炙手可热的创意公司,是热门电视剧《三十而立》(*Thirtysomething*)中的广告公司的原型。Chiat/Day公司为必胜客制作了一系列名人广告,其中有一个是真正的杰作。当时,中量级拳击冠军马乌勒斯·马文·哈格勒(Marvelous Marvin Hagler)在比赛的第四回合无情地击倒了对手托米·希曼·赫恩(Tommy Hitman Hearns)。广告镜头中,哈格勒恶狠狠地吃着一块硬壳的必胜客比萨。一个画外音问他知不知道赫恩正在吃什么。他回答:"也许是汤吧。"

尽管偶有佳作,但必胜客还是认为,对于比萨这种在餐饮业增长最快的品种而言,Chiat/Day的广告没有使他们实现增长。而且,他们推出的一

① 一种治疗哮喘的药物,发音与辛格勒(Cingular)近似。——译者注

② 现在是百事公司的CEO。——作者注

系列广告，如让《周六晚间秀》(*Saturday Night Live*)里的喜剧明星里奇·哈尔(Rich Hall)扮演四处游荡的约翰尼·爱普希德(Johnny Appleseed)[①]，到处传播比萨的福音，总体而言被视为失败之作。

1987年2月，我们当时的主席诺曼·坎贝尔(Norman Campbell)接到了他的老朋友戴维·诺瓦克的电话，邀请我们去参加比稿，对手是时任的代理公司 Chiat/Day，还有克里夫·弗里曼伙伴公司(Cliff Freeman and Partners)。

我们花了一周时间组织材料，准备用我们对于快餐的战略性洞见和天外飞仙的创意让雷蒙德和诺瓦克看得目眩神迷。我想我们会大获全胜，然而这一回并非如此。雷蒙德和诺瓦克觉得我们的提案像坨软塌塌的比萨面团，仅仅是介绍，而不是真正的广告。尤其是诺瓦克，他本来对我们怀有极大的信心，但看完我们的提案之后，他为我们在零售广告方面的无知而感到惊骇。

第二天，雷蒙德和诺瓦克与我们的主席一起吃午饭，用尖锐的术语告诉他，很悲惨，我们出局了。我们对比萨一无所知。我们太想当然了，指望着我们和百事的良好关系以及我们的名声来拯救我们，但这是远远不够的。

尽管遭受重创，但诺曼·坎贝尔还是设法为我们争取了十天，让我们重新来过，找到目标。只是这一回再也不是一场友谊第一的比赛了，而是一场赢者通吃的战略性创意决斗。

有些人喜欢冲在最前面，其他人喜欢跟在后面。世界上的人可以分为领先者和追赶者两种。我想我们需要有一种当追赶者的感觉。我们有十天时间了解必胜客和这个行业。说我们斗志昂扬都不足以形容当时的状态，这是一场战争！

第二天，我们把每一个能抽得出时间的人都派了出去，让他们去拜访全国的必胜客门店，去和门店经理、司机、餐馆员工和研发人员聊天。我们

---

① 出自美国开垦时代的农场童话《约翰尼·爱普希德》，书中主人公约翰尼·爱普希德在49年里四处撒播苹果种子，梦想创造一个人人衣食无忧的国度。——译者注

的目标是快速准确地理解必胜客的经营，用我们的调查结果支持对广告方案的分析。最终，尽管关于比萨业我们还有很多东西要学，但我们自信，我们的比稿提案已经有了一个坚实的基础。这一次，我们是袖子上还沾着沙司就去做提案了。

我们的基本策略是要强调：没有人带给你像必胜客这样的比萨体验。具体来说，第一个也是最重要的一点，是产品本身的优势。其次，我们把这种优势扩展到我们实地了解到的关于必胜客的每个方面：室内就餐环境优雅、性价比高、外带方便、崭露头角的送货服务，以及吃比萨所体验到的乐趣和分享的感觉，把这些优点都联系起来。所有的这些特质被我们浓缩成四个字的简单概念："成就伟大"。我们把所有的鸡蛋都放在一个篮子里：力推"比萨体验"，而不只是比萨本身。这是我们的重大洞见。

当你提出了一个大胆的见解时，你最好有一个很好的理由支持它。我们认为自己有。我们用两段相互对比的情节表现这种"比萨体验"。晚上，一个人买了食物，回到了写字楼。楼里的人已经走了一半，但还有一些人这么晚还在苦干。他回到了办公室，走过一条长长的走廊，一扇扇开着的门透出房间里昏暗的灯光。人们几乎没有注意到他手里的汉堡包。

同样的场景，但他是带着比萨回来的。他走回办公室，经过开着门的会议室，但是这一回人们都探出头来问他："什么好东西？闻起来好香。"很快，会议室里的每个人都毫不客气地享受起美味的比萨。

这个洞见阐明了一个简单的道理，比萨不像汉堡包或是炸玉米卷，它是一种大家共享的快餐。它可以吸引一群人。它是一伙人欢庆时的好食物。

如果我们从未走出办公室进行调查的话，说不定也可以想出同样的方案来，但我对这一点表示怀疑。由于态度懒散，上周我们已经失败过一次了。走进某家必胜客的厨房，试着穿上围裙，和厨师一起工作。这其中有很多值得一说的东西。你把手插进比萨面团里，透过烤箱往就餐区看，瞥见那些顾客，你会看到他们是谁，他们穿得怎么样，是老是少，是微笑还是大笑，还是皮笑肉不笑，他们怎么走进来的，走出去的时候有什么不同。就这样，你把有用的信息储存进了原来闭塞的头脑里。没有人能保证一个比

萨新鲜出炉之际，一个洞见也能浮出水面。洞见和创造力没这么有规律。但是稍后，随着你的脑子开始对材料进行筛选，对信息进行分类，去芜存精之后，一个模糊的洞见也许就会渐渐成型。它可能突显于早上醒来时，可能是在洗了一个热水澡之后；它可能乍现在散步期间，也可能是在做白日梦的时候。正如奥格威喜欢说的，"如果和潜意识保持沟通，你会得到一个绝妙的创意。"他补充道，"但是，你的潜意识里必须有充分的信息量。"

我们进行了调查、分析，并得出了洞见和策略："成就伟大"。正如我之前所说，一旦你拥有了这些，执行便水到渠成。

最后，两个比稿方案脱颖而出，一个用来打动雷蒙德和诺瓦克，另一个用来彻底结束这场战斗。

我们分两组工作：查理·密斯默和出色的年轻作家吉米·西格尔[①]一起，围绕着"必胜客——十全十美的比萨"口号提出了一个精彩的方案。我和泰德·萨恩则以"成就伟大"为核心策划另一个方案。

十天时间作为一个放松的假期似乎正好，但是当你要制作出一个出色的广告方案时，十天只是一掠而过，更不用说是要制作两个甚至三个广告方案了。我们日以继夜地工作，那个办公室里的人深夜加班吃比萨的广告场景便是来源于此。到了做提案的那天早晨，我们信心满满。

三个前来参加比稿的公司中，我们被安排为最后一个做提案。对我来说，这不是个好消息。我更喜欢第一个做提案，以便设立自己的高度，看看后面的人能不能跳过它。但是我并不担心，因为提案中的一举一动、分分秒秒都已经精心设计好了，甚至雷蒙德和诺瓦克到时候就座的具体位置也被精确地考虑在内。

我们在房间两边各安放了一个巨大的三菱显示器和几个雅马哈音箱。除了使用情节图板[②](storyboard)，我们还使用了"借境剧本"(rip-o-matic)。"借境剧本"是句行话，是把现有的影片和广告中的片断剪辑起来，表达出我们想要的画面。我们的陈述打消了人们所有的疑虑，必胜客再也不用担

---

① 不久后他成了一个犯罪小说家，著有《出轨和迂回》(*Derailed and Detour*)。——作者注

② 用一系列简单的构图表现出广告画面，类似于画面版的分镜头剧本。——译者注

心我们对快餐行业不甚了解。我们对所有的事实与数据了然于胸,并且将它们天衣无缝地贯穿于整个方案之中。这是“成就伟大”广告的最初亮相。

我们的开场广告展现的是一派欢快的场景：生气勃勃、积极向上的瞬间,显示出必胜客的力量与领导地位,这是他们此前的广告所没有体现的。这些家伙是市场的老大,是行业领袖,是使比萨有别于其他举步维艰的快餐食品的核心力量。如果我们不对此加以发掘,那真是疯了,如果不向雷蒙德和诺瓦克强调他们是国王,而不是什么小角色,那就更是傻瓜。

我们力图给人造成一种印象:必胜客无与伦比,一枝独秀。

在会议的最后一个小时里,我们全方位出击：我们展示了 8 个主题广告,12 个零售价格/价值广告,还有一大堆的推广方案。

拿下一单新业务时,你很少会觉得出乎意料之外。因为你可以从客户对你的作品的反应中判断出结果,可以从他们的眼睛中看出热情。提案结束时,我可以感觉到屋里的气氛变得暖烘烘的,好似个比萨炉。

两个小时后,史蒂夫 · 雷蒙德打电话给我:“你们这些家伙又活过来了。你们是必胜客新的广告代理公司。”

我们喜极若狂。办公室里沸反盈天。人们击掌相庆,开香槟庆祝,所有的人都咧着嘴笑个不停。我们甚至打算去买比萨,但是雷蒙德和诺瓦克抢先一步。他们送来了比萨,够全公司的人吃的。我们的走廊香味四溢。

兴之所至地请人吃比萨,是史蒂夫 · 雷蒙德的标志性作风。有一次他坐飞机从威奇托市(Wichita)回来,却在跑道上被困了两个小时,于是他打电话为飞机上所有的乘客送来了比萨。这是个很好的举动,也是个不错的公关行为。

此后,我们逐渐把“成就伟大”表现得更加动人和幽默。与此同时,我们坚持“体验”的洞见,把必胜客和其他吸引我们目标受众的体验联系起来。例如,我们为美国大学生篮球联赛(National Collegiate Athletic Association,NCAA)三月份举行的“四强决赛”(Final Four)[①]制作了特别的必胜客广告。

① 在美国影响极大,万众瞩目。——译者注

我们还用一则特别广告把必胜客和少年棒球联盟(Little League Baseball)紧密联系在一起。百事的经验让我们明白,有一点至关重要,那就是要在顾客还小的时候就赢得他们的心。

这是一个微型的音乐剧,叫做“右外野”(Right Field)。它真切地表现了少年棒球队员们令人着迷的烂漫可爱。这群少年被成为大联盟球员的梦想所激励,却又显出可爱的、孩子气的迷迷糊糊。

队里最小的那个孩子被三振出局,呆在远处的右外野草地上,一般来讲,这个位置是每支队伍中最弱的。在他看来,不走神是一件很困难的事。然后,一个飞行的棒球完全出于意外地掉进了他的手套,随即他就成了英雄。他的懵懂也成了一件值得骄傲的事。后来,获胜队就是在必胜客庆祝胜利。看完这个广告,观众会不由自主地感受到棒球、孩子、美国和这个红屋顶下的公司[①]的美好。这则由查理·密斯默团队创作的广告,是我个人最喜欢的广告之一,但这并不只是因为它是讲棒球的。片中的歌曲由威利·韦尔奇(Willy Welch)创作,彼得、保罗和玛丽(Peter, Paul and Mary)[②]演唱。歌词唱道:

远处
比赛拖拖拉拉。
击球手已经丢了两个球
跑垒员在跑。
然后,忽然所有人都看着我。
我一直在走神。
怎么回事?
他们指着天上,
我也向上看去,
一个棒球掉进了我的手套。

---

① 红屋顶是必胜客的标志性外观特征。——译者注

② 一支民谣三重唱组合。——译者注

我打右外野，

你知道，这很重要。

你得知道怎么接球，

你得知道怎么掷球，

这就是我打右外野手的原因，

在蒲公英生长的远方。

20年后，仅仅是重新输入这些句子就让我心潮澎湃。它还让我想起，为了拍摄飞行的球意外地掉进那个右外野手的手套的镜头，我们所采取的昂贵手段。就在我们第一天拍摄结束之后，飓风“雨果”(Hugo)袭击了新泽西，毁坏了几千幢房屋，以及我们的棒球场，而且还影响了我们的拍摄计划——坦率地说，这是我们最在乎的。我们的制片人不得不让孩子们乘坐飞机，飞到阳光明媚的加利福尼亚帕萨迪纳市(Pasadena)。因此，这个在新泽西洛代市(Lodi)被投出去的球，实际上是在帕萨迪纳被击出去的，然后又回到新泽西被我们的英雄接到。毫无疑问，这是有史以来飞得最远的球。

“右外野”是一则必胜客支持年轻人运动的闪亮宣言，这则广告帮助必胜客赢得了顾客和加盟商的好感，强化了它在比萨行业中的领先地位。因此，必胜客随后要求我们做了许多一站式广告。它们内容有所不同，但能同时吸引几类目标受众，包括孩子、家长、加盟商和行业对手。当你有了一个正确的洞见后，这些就不难了。“右外野”获得了两个克里奥奖。

与必胜客的合作给我们上了宝贵的一课，它让我们了解了作为行业领袖的压力。BBDO有一些大客户，比如百事和苹果，他们显然不是行业领袖，因此只好以做第二名为荣。他们希望将自己塑造成戴维(David)的形象，给他们各自的歌利亚(Goliaths)——可口可乐和IBM——制造麻烦[1]。他们的广告也体现了这一点，他们有更大的自由来放手一搏。但是，我们也和歌利亚合作过，比如吉列、金宝汤公司和联邦快递。他们都是各自领

① 圣经所载，牧童戴维用投石机杀死了力大无穷的腓力士巨人歌利亚。——译者注

域内的绝对领导者。我们把从中获得的部分经验也应用到必胜客的广告策划案中。

必胜客是个歌利亚。但是它面对的是一个复杂的竞争者队伍。在销售比萨方面，它无疑是第一位。多米诺(Domino's)是第二位，其后是一些全国性的行业暴发户，如“棒！约翰”(Papa John's)、小凯撒(Little Caesars)等。此外，必胜客还得与几千个叫做季诺(Gino's)或是雷氏(Ray's)什么的夫妻老婆比萨店竞争，因为其中有一些做的比萨确实是美味。想一想这个问题：有多少次，你听到一个朋友自豪地告诉你，他们镇上的本地比萨店有“世界上最好的薄底比萨”？这是实实在在的竞争。这就像是福特或是丰田要和几千家当地汽车厂商进行竞争一样。它们都由一流的汽车技工掌控，能生产出色的手工制作的轿车，都受到当地的忠实顾客的青睐。当地人都开着季诺 4.3 升敞篷车或是雷氏 V8 之类的车在大街上跑来跑去。这是一个奇怪而艰难的竞争环境。

必胜客必须天天处理这种问题。每周一早晨，它可以了解到最新的进展情况。快餐业比其他任何行业都更热切地关注指针的变化。与麦当劳(McDonald's)、汉堡王(Burger King)或是塔可钟一样，必胜客通过电脑来掌握全美 12 000 家门店的所有情况。每周一，必胜客接收门店的一周报告：所有情况的完整数据，从全国、地区、每家门店的销售额，到每一种单品的收入或损失额。他们可以在一周内发现任何问题。

看着这些数字，我们惊叹于必胜客的头名地位，却没有因此而失去判断力。我们知道如果必胜客的销售额持续下滑，他们的头名位置很容易落入他人之手，特别是像多米诺这样的强劲对手。

所以我们把宣传必胜客的领导地位作为整体广告方案中的一部分。我们做得并不明显。这用不着大肆吹嘘，或是把胸脯拍得震天响，进行自我表扬。我们暗自较劲，始终提醒自己，领袖肩负着三重任务：行事像个领袖，看起来像个领袖，以及始终捍卫领袖地位。

第一重任务，必胜客承受的压力比其他人更多。在比萨业，“行事像个领袖”是一件精妙的平衡工作。这是一个主要面向家庭的市场，所以你必须一直向大家表明，你的价格很公道，因为你提供了优质的产品、怡人的气

氛和良好的服务。我认识一个印刷公司的老板，他在桌上放了块牌子，上面写着："质量、速度、价格，任选其二。"而比萨是那种很少有的行业之一，其顾客希望一下子三者兼得。与此同时，你还必须保持行业领袖的步伐。比萨市场对新产品非常渴求，你要像领袖一样行事，就得推陈出新。你不能每天为一成不变的旧款"海量奶酪比萨"做广告。你必须坚持不懈地创新，比如推出硬壳馅饼、百吉饼比萨，以及一百种花样的厚片比萨。门店的反馈告诉你，"每个人只想要他自己喜欢的那种"，于是你就开发出一种名为"四合一"(Four for All)的产品，每人一片，上面的馅料各自不同。必须在8分钟之内做好，每天做500 000次，这种复杂性吓不倒你，因为生产这种产品是行业领袖的应有之举。必胜客的研发人员一直疯狂地推出让人惊叹的比萨种类，因为作为领袖，你们台历上有12～15个营销"时间窗"，届时你要向顾客推出新产品。你可以借此表明："嗨，我们是创新者。我们能一直给人们带来新鲜事物。你没有理由去任何别的店，因为我们不断地为你带来美味的惊喜。"

这就是为什么，当人们在创意研讨会上只局限于探讨高科技创新时，我总是付之一笑。如果你想理解那些真正满足了普通大众迫切需求的创新，那就去研究一下比萨业的产品研发吧。他们对于面团、番茄酱和奶酪的使用方法令人震惊。

第二个任务，看起来像领袖，得靠我们BBDO。当人们想到必胜客时，他们会想起鲜红色和绿色，以及屏幕上的精美食物。这是有原因的。我们干的最聪明的事情之一，就是聘用了首屈一指的食物摄影师圣地亚哥·苏亚雷兹(Santiago Suarez)，让他来拍摄每一则必胜客广告中的食物。20年后，他仍然是必胜客广告惟一的摄影师。我们对他的评价是，他拍摄的胶片让人们想吃掉屏幕。如果食品公司做不到这点，那就是在犯一个很大的错误。

当然，我们没有细谈必胜客保持巅峰地位所需要的劳动强度。对于大多数大客户，我们一年会创作四到五个主要的形象广告。它们会让人们谈论不休，会赢得奖项，从而塑造和建立品牌形象，并且为广告公司带来更多的客户。但是，由于必胜客的研发人员疯狂地创新，以填补所有的营销时

间窗，所以我们每年要为必胜客制作 65～70 个广告。这些并不都是概念突出的 200 万美元预算的大制作。它们更务实，直接夸耀一种新产品，介绍价格，并且告诉你仅在 6 月 6 日至 24 日之间有售。但是，这些广告也必须有个领袖的样子。它们必须都有“吃掉屏幕”的煽动力，否则就不值得在全国范围内投放。

显然这奏效了。1991 年 1 月，必胜客广告最终攻入了美国最受喜欢或是最被铭记广告的前 25 名。但是，正如任何广告学者都会告诉你的那样，快车道上的生活绝不会一帆风顺，变化无常和出人意料的坑坑洼洼就在拐弯处。这是我们广告公司展现实力的时刻，同时也让我们认识到领袖的第三个任务：捍卫你的领袖地位。

不速之客以新闻稿的形式出现了。麦当劳决定进军比萨业，这让我们悚然而惊。麦当劳以前就曾经尝试过，不过其质量低下的冷冻比萨遭到了市场的冷落。我们曾经拿它开过涮，让一支冰球队带着冷冻比萨而不是冰球去参加比赛。但是这次他们杀气腾腾地卷土重来，产品也经过了改良，比冰球好多了。他们大肆宣扬，称自己在比萨上投入巨大，足以对必胜客产生威胁。他们借此向华尔街示意，他们决心再次成为一个快速增长的公司。

我们别无选择，只能正面还击，争取让麦当劳的试探性介入惨淡收场。我们的策略是，使“麦当劳里的比萨”这个概念显得不协调，甚至不妥当。我们意识到痛扁麦当劳可能会有风险，当你攻击美国文化中一个深受喜爱的元素时，你总要三思而行。因此我们让消费者来帮我们做这个工作。

我们在印第安纳州埃文斯威市(Evansville)展开了反击。这里是麦当劳的关键试点城市。我们的摄制组用一种家庭录像带式的拍摄手法，记录了当地人对麦当劳“奇怪的新品种”反复琢磨的情形，有的付之一笑，有的迷惑不解，有的漠然以对。三个广告连在一起，都以纪实性的观察角度拍摄，没有制作方的任何评论。《广告时代》杂志(*Advertising Age*)为它创造了一个新的概念，叫做“反证言广告”(anti-testimonial advertising)。

“这是小圆面包吗？”一个 11 岁的小姑娘笑着问。

一个小孩面无表情地说：“肯定不是一份开心乐园餐(Happy Meal)。”他说的是麦当劳的盒装儿童餐。

“没有那么差。”一个自行车店员认为。

“我宁可现在不谈它。”一个垂头丧气的中年人说。

我们不但安全地避开了攻击麦当劳可能引发的抵制情绪，而且使我们的目标受众在看广告时哈哈大笑。更重要的是，这些广告让消费者相信必胜客仍然是最好的。这使我们晚上能重新得以安枕，因为我们知道麦当劳的威胁只不过是过眼云烟，绝不会动摇我们的根本。我们的爱国者击落了麦当劳的飞毛腿。我们还证明，尽管竞争性的广告在政治广告中已经非常普遍，但在商业上它还是有用的，前提是你要旁敲侧击，而不是高举高打。

与必胜客的合作不仅使我们认识到了“袖子上沾沙司”的价值，还使我们决定与它采用风险计酬方式。可以想象，在广告业为期五年的艰难时期，最热门的话题就是广告费。当时，广告公司的大部分收入都来源于提取固定比例的佣金，广告公司在媒体购买上花得越多，挣得就越多。但这种方式正经历着根本性的转变，咨询公司的建议和公司合并的浪潮带来了固定的广告费用和更为紧缩的成本控制。我们采取风险计酬的原因很复杂，部分是源于我们对与必胜客合作的自信。我们相信自己的方案会在诸多方面移动必胜客的指针，因此和必胜客达成了协议，把我们的部分酬劳和他们的业绩捆绑在一起。如果把全部赌注都押在业绩上未免太过冒险，因为我们无法控制客户的产品、价格、分销、研发，等等。而激励条款可以使广告公司和客户双方都获得回报。如果我们完成了自己的工作，而且客户的业绩超过了他们的目标，我们就能得到分红。这是个不错的激励。

但是，也许最大的激励是某个客户告诉你，他们“爱”你，并且是公开表白。没什么东西比客户的真诚支持和赞扬更能激发出广告公司的灵感。

在我们和必胜客的合作进入第三年时，史蒂夫·雷蒙德在《广告时代》杂志上刊登了整版广告，部分内容是这样的：

千方百计，无论大小。

每个小时，

每一天，

深夜，

整个周末，

别人早已经休息，你们还在为了我们的发展而奉献自己的时间、精力和聪明才智。

不仅仅是做了，而且是做得漂亮……好了，你知道后面是什么。

（必胜客的标识）

成就伟大！

这则广告的光辉持续了很长时间。当我死了，被遗忘了，我的名字还在《天生好手》DVD 的作者名单上，我可能会成为里根连任竞选那段历史的一个脚注，但是没有什么事能比这则广告更让我感到骄傲。我们是一个广告公司，我们为自己的客户制作广告。当客户满怀感谢地反过来为我们做广告时，这真的是成就伟大。

在与必胜客合作的过程中，还有一个美妙的花絮。自合作十年后，戴维·诺瓦克荣升为百胜集团的首席执行官。这个控股公司不但拥有必胜客，还有塔可钟和肯德基。他比任何人都更了解我们的工作情况，以及我们对快餐零售的深入认识。而且他对肯德基的广告公司扬雅的表现极度不满。因此他决定把肯德基的业务交给我们。没有会议，没有评估，没有比稿。打一个电话，他就把 2 亿美元的广告预算交给了我们。他喜欢我们“袖子上沾着沙司”的表现。现在我们得往衬衫上粘炸鸡屑了。

我们做的第一件事就是去路易斯维尔（Louisville）拜访肯德基的总部，进行和上一次一样的深入调查。我们已经对快餐零售业相当了解，但还是要感受一下实地体验。我们需要看看他们怎么准备食物。我们需要站在柜台后面，接受点菜，然后再绕到前面去，要这要那。最重要的是，我们需要尝一尝他们的食物。

在路易斯维尔的最后一天，我们的九人团队整个早上都在开会，没有吃早饭。到了下午一点，我们已经饿得前胸贴后背。肯德基的人带领我们沿着一条走廊走进他们的试验厨房。那儿已经为我们准备好了一顿盛宴，知名的和正在开发中的产品应有尽有。我们狼吞虎咽了一个多小时，咂着

嘴、舔着手指，够着身子一拿再拿。等到吃得差不多了，开始放慢饕餮速度的时候，我们都环顾四周，心满意足地想："这不是我们所知的快餐。这是家庭烹饪。有鸡块、土豆泥、点心，还有豆子。这是一顿星期天家庭大餐。"

几天后我们回到了纽约，在 BBDO 的会议室举行头脑风暴会议。我们在墙上贴满了创意、草图和妙语，寻找可以让我们迈出下一步的洞见。在此过程中，屋子里所有的人都不断地被这样一个概念吸引：肯德基不是快餐。它是真正的食物。如果我们以此来定位肯德基会怎么样？它不是快餐。它是别的什么。

这不就可以让肯德基脱颖而出了吗？这个想法很积极、特别，它是同质的杀手。可以根据它做出成功的方案。

这个定位的诘问就是我们的洞见：如果你不属于快餐，为什么要与其他快餐混在一起呢？于是，我们有了这个口号："你可以吃快餐，也可以去吃肯德基"。这得到了戴维·诺瓦克的完全认可。

广告的拍摄必须体现出这个主题。如果你说你和其他的快餐不同，说你实际上不是快餐，那么你的广告也必须表达出这一点。尽管我们是在宣扬肯德基"舒适的食物"的形象，但也不能用那种温暖的家庭场面来表现人们在家里享受肯德基的美食。家庭场景会导致"墙纸效应"，你的广告会和其他人的混在一起，湮灭无踪。我们需要从快餐的乱军中突围。为此我们聘请杰森·亚历山大（Jason Alexander）出演一系列幽默的广告。杰森以《宋飞正传》（*Seinfeld*）中可笑而富有同情心的乔治·克斯坦萨（George Costanza）一角而为人熟知，他的目标受众是那些除了肯德基什么都吃的人。比如，他会从一块汉堡包里拣出微小的肉馅、陈面包、软塌塌的生菜，还有一丁点儿酱汁。我们让他用这种方式嘲笑肯德基的竞争对手。接着他告诉人们，生活中需要一点肯德基，然后拿出一桶新鲜、美味、诱人的鸡块。你可以吃快餐，也可以去吃肯德基。

销售立刻就有了提升，并且这句口号使用了五年多。在一个以快速和多变而闻名的行业里，这也可以算是一个成就了。

这就是把袖子沾上沙司的妙处。如果你做得正确，他们会让你的衬衫沾满炸鸡屑。

我们的广告必须能让观众笑，或是哭，或是又笑又哭，或是介于两者之间。

第七章 代表某些东西

在你能够告诉这个世界你是谁，以及为什么大家要关心这个问题之前，你必须搞清楚你代表了什么，以及你将如何把这个信息传达给陌生人。换句话说，你必须表明自己的宗旨。

这个道理谁都懂。设想有哪个公司不是在言之凿凿自己拥有一个公司宗旨呢？但是许多公司很难坚持自己所代表的东西。他们的宗旨和目标随着季节变化、经济波动或是竞争策略的调整而变动。

这种变动是有风险的，因为消费者喜欢稳定，只有稳定才能赢得他们对某品牌的忠诚。让顾客了解你代表了什么，是建立品牌的根本。否则你的品牌就建立在沙丘上。

让我们来看看我和联邦快递合作的一些经历。这是一个关于洞见和了解你是谁的案例分析。

出于某些原因，我一直听到有关联邦快递起源的"传奇"：弗雷德·史密斯如何在大学论文中描绘了隔天快递的前景，结果却得了"C"。人们似乎很喜欢这个说法：教授错失了20世纪后半叶一个极具革命性的商业概念。

但是弗雷德·史密斯告诉了我事实的真相。

1966年，弗雷德还是康涅狄格州纽黑文市(New Haven)耶鲁大学的大四学生。在一堂经济学课上，他的作业是鉴别出某种新兴的商业趋势，并分析它的影响。弗雷德并没有写那篇传奇的联邦快递论文。事实上他写了一篇关于自动化的论文。美国是如何越来越变成一个自动化的社会，更

多地依赖于机器制造的产品而不是手工产品，以及需要一种怎样的工业来使其运转。这篇论文想必没有一个有力的洞见，因为教授确实给了一个“C”。

此外，弗雷德只得了个“C”，也许是因为没有足够的时间去充实它。尽管身为一个耶鲁的毕业生，但弗雷德·史密斯还是把大量时间花在追逐他的航空梦想上。他在纽黑文的特威德机场（Tweed Airport）和纽约帕切斯的西切斯特县机场兼职做包机飞行员。西切斯特机场离国际商用机器公司（IBM）的全球总部只有几英里远。在这里，弗雷德首次接触到了公务机飞行员。他常在休息室里和其他飞行员聊天，偶尔问起他们的乘客以及目的地的情况。他听到的回答使他感到吃惊。许多飞行员拿这些所谓的乘客开玩笑，很多时候，他们所载的乘客根本不是人，而是包裹、盒子和装着贵重技术设备的小箱子。这些飞行员并非载着一群主管飞往华盛顿特区或是波士顿，他们的任务是带着一个两磅重的盒子飞往俄亥俄，里面装着某家工厂用于更换的零部件。气派的专用私人飞机变成了成本高昂的货机。同样的事情也发生在弗雷德的“乘客”身上。他常常把一个盒子绑在座位上，而不是一个人。

时光过去三年后，到了 1969 年。越南战争打得正激烈。弗雷德·史密斯已经从耶鲁毕业，并作为一名美国海军飞行员在越南服兵役。战争经历不但强化了他的飞行技巧和航空知识，还让他接触到了真实的世界，并给了他时间构想自己未来的生活。他知道他爱飞行，但他也想在商业上有所作为。

在思考未来的时候，弗雷德想起了他在大学里的那篇关注自动化趋势的论文，他认为世界上大多数的基本功能将会实现自动化，更多地依靠机器而不是人。

就在此时，洞见的种子开始在他的心里扎下了根。尽管还需要十几年个人电脑才会出现，电脑控制的机器人才会在如此多的工业生产中发挥作用，但在 1969 年，即使你不是个天才，也可以看得出电脑将在生活的各个方面扮演越来越重要的角色。每当弗雷德来到为 IBM 全球中心服务的机场时，他就可以直接看到这一点。IBM 扩张得如此迅速，以至于哪怕一个新手

也可以看得出这对电脑和自动化的未来意味着什么。

弗雷德的战争经验使他明白，作为一个士兵，你的装备决定了你的生死。从武器到交通工具到无线电通讯，你必须让它们正常工作。但是你对某项装备依赖得越多，你对它的控制力就会越弱。战争经历让弗雷德意识到，只有20%的人员是作战部队，80%的人提供食物、燃料、维修还有医疗等后勤支援。

弗雷德把个人对战争的认识应用到他对商业自动化的研究上。他认为，企业在实行自动化的时候，同时也就放弃了控制这些设备的能力。这意味着保证自动化设备的正常运行对企业来说非常重要。如果某个部分有问题，企业就要花上一大笔钱去更换它。无论如何，要保持机器的轰鸣，以避免代价更为昂贵的停工。随着新的电脑和新的神奇机器层出不穷、泛滥成灾，这个问题只会增加，不会减少。

弗雷德认为，这就是西切斯特机场所有的公务机载货不载客给人带来的真正启示。

这是弗雷德·史密斯的洞见时刻。他知道把一个小零件从纽约空运到俄亥俄有多贵。但他想，为了快速地送达，肯定值得这么做。停工所带来的生产损失无疑远远高于包一架飞机的费用。他得出结论，除非有人发明出一种神奇的办法，可以把机器零件从地球上的一处传送到另一处，否则，对于快速运输的需求不会消失。事实上，它还会增长，特别是如果当年弗雷德指出的自动化趋势持续发展的话。

就这样，一个公司诞生了，它将尽可能快地运送美国的企业所需要的任何东西，以保证工厂、医院或是办公室不间断运行。这就是弗雷德·史密斯的重大洞见的第一个部分。

第二个部分是如何实现。当你有了一个洞见后，你也为自己制造了一个难题，就是执行。弗雷德再次求助于他的战争经验。由于越南具有危险而复杂的地形，那里的人和装备都必须以一种精心组织的空中和地面相结合的运输系统进行移动。大多数情况下，这是通过在兵力集中的基地之间中转完成的，战斗机和直升机可以辐射到很远的地方。这是惟一可以保持一点安全和控制的方法。这样才能让飞行员每天晚上都能回到基地。

这是他创办一个将空中和地面相结合的企业的最初构想。不是有事没事都在全国飞，而是围绕一个中心、一个基地进行中转。他还根据在经济学课上学到的有关美国联邦储备银行（Federal Reserve）的运转机制的知识，对这个构想进行了进一步改进。联邦储备银行由九个卫星银行组成，它们都集中通过华盛顿的中央银行调拨。也许我说得过于简单、概括，但就是这个模式使弗雷德·史密斯想出了革命性的方法，将位于他的家乡田纳西州孟菲斯市（Memphis）的机场作为新快递公司的中转站，这里恰好处于美国的中心地理位置。所有的东西都先运到孟菲斯，经过分拣，再发送到各自的目标地。这个想法来自于联邦储备银行的架构。这也就是它最开始叫做"联邦"快递的原因。

如果你询问弗雷德·史密斯所有的这一切，他会认为洞见的各个部分都很显而易见。这是作家罗萨贝斯·莫斯·坎特（Rosabeth Moss Kanter）所谓的"万象思维"（kaleidoscopic thinking）的一个极好例子。他从所有的地方得到灵感，包括飞行员休息室、海军部队、经济学课本，然后运用常识，将它们综合起来得到一个重大洞见。但弗雷德也会指出自己拥有一些很幸运的因素。比如 1980 年，政府解除了州际水陆运输的管制，这有利于提高联邦快递的地面操作效率，从而降低成本。此外"快速周期"商业模式的兴起，即系统性地缩短新产品从构想到发布的每一环节的商业模式，也使一切都发生了改变。否则，像戴尔这种一个迅速发货给消费者的专家，以及沃尔玛这种瞬间转移和配送大量货物的大师，是不可能取得现有成就的。

弗雷德还会指出，联邦快递是受到公众很大误解的公司之一。大多数人仍然以为联邦快递是一个与邮局竞争信函业务的公司，隔夜投递贵重的文件。他的解释是，在联邦快递 300 亿美元的收入中，仅有 6% 来自于信函投递，大部分收入来源于运送重型设备。这正是弗雷德商业洞见的发端。联邦快递以军队一般的纪律一直坚守着自己的立身之本。

更重要的是，联邦快递知道自己代表了什么。这个行业有很多竞争者，在联邦快递创办之时，市场已经有很多货运公司。联邦快递用两个理念使自己脱颖而出：我们会做得更快；我们不会让你失望。我们知道如果一个零件没有准时送到，工厂就没法制造汽车，生产线会停下来，企业将蒙

受几百万美元的损失。因此，联邦快递代表了速度和可靠。

当我们有机会与联邦快递合作时，最重要的就是要把它的理念牢记于心。

我很想说BBDO自联邦快递创办起就和它合作了，但是这并非事实。大约在20年前，他们把第一个广告交给了纽约一家现在已经倒闭的广告公司“埃利和加尔加诺”（Ally and Gargano），该广告做得非常出色。如果你研究过他们为联邦快递制作的这些广告，你会发现它们实际上就是一本启蒙读物，从中可以了解到，在一个创业公司一路发展成为行业霸主期间，广告公司如何在每一个阶段为其制作出准确、出色的广告。

在草创阶段，你需要用醒目、机智的广告告诉世界，你开张了。他们做了经典的“嗨，我在这里”的工作，并不有趣，但是实在，并且受众集中明确。联邦快递的第一个广告起到了一张名片的作用。“美国，你有了一家新航空公司。”一个严肃的声音说，“没有头等舱，没有飞机餐，没有电影，事实上，没有乘客，只有包裹。”这则广告奏效了。1973年，联邦快递开始正式投入运营，当时平均每夜包裹量是21件，1975年这个数字上升到11 400件。

成立之后，联邦快递立即开始扩张。从此，他们的业绩一路攀升。当时，联邦快递的竞争对手是货运行业公认的领袖艾墨瑞空运公司（Emery Air Freight）。一个绝妙的主意始于调查并终于调查。为了证明联邦快递更好，“埃利和加尔加诺”的调查主管用沙子装了47个包裹，让联邦快递和艾墨瑞两家公司来送，看看谁更可靠。联邦快递的结果令人非常满意，而且这个对比调查被拍成了广告。这个无情的嘲弄令艾墨瑞无言以对。事实胜于雄辩，三年之内，联邦快递成了老大。

当你成为行业领袖后，你的策略以及相应的广告通常也要在一夜之间改头换面。你不用再大喊“我在这里！”，不用把胸口擂得山响以夸耀你的实力，不用屈尊俯就地嘲笑你的对手，你惟一要做的只是保持第一。为此，你必须提高市场份额，或是保持份额但扩大市场，或是两者都做。这都意味着要在新的地方寻找新的消费者。

现在是联邦快递的领袖阶段。此前，他们广告的受众是中高级管理人员，因为这些人有权批准使用隔天快递的费用支出。一旦联邦快递成为市

场领袖，扩大其目标受众立即成为必需。他们的广告不但要针对管理层，还要面向每个公司的每一个部门，包括秘书、收发员和培训生。他们开始精明地与各家公司中为数众多的中下级员工打交道，因为调查显示，实际上正是这群人决定了是选用联邦快递，还是别的公司。

他们把广告做得很幽默。最有名的一则是语速飞快的约翰·莫奇塔(John Moschitta)扮演一名紧张的主管，他以每分钟几百个单词的速度滔滔不绝。这则广告强调了这样一个讯息：在这个变化快速、压力巨大、争分夺秒的世界里，你应该很高兴有一个公司可以始终跟上变化的步伐。结尾则是联邦快递永恒的口号："使命必达"。在我看来，这个洞见是要表现出日常事务的紧张节奏，同时用那个说话飞快的角色讽刺管理人员的满口套话，以此引起普通职员的共鸣。要知道当时是20世纪80年代，每个主管的公文包里都揣着诸如《追求卓越》或是《一分钟经理人》(*One-Minute Manager*)之类的书。这是有史以来最伟大的广告之一，真希望它是我写出来的广告策划。但是几年之后，"埃利和加尔加诺"和联邦快递的合作还是结束了。80年代末，我们受邀去参加比稿。

仔细研究联邦快递20年的广告史，我们发现很难挑出前任广告公司的毛病。他们的工作非常出色。广告和口号符合联邦快递的商业声望。我们要怎样做才能超过这一切，才能有所突破，达到一个更高的水准呢？

我们的洞见是：什么也不做。我们的比稿策略是：大体不变，但是加上一点灵动的幽默。

在我们看来，联邦快递的历史有两个基本的时期：速度时期和可靠性时期。

在其短暂的公司史中，前半段的联邦快递代表了速度。这是他们革命性的卖点：我们理解速度；我们可以用更快的速度把你的包裹发送到美国的其他任何一个地方；事实上，是隔夜。这在当时是闻所未闻的事。很多人都认为联邦快递是那种"改变了一切"的公司之一。它和芯片速度每18个月提高一倍[①]的半导体工业一起，宣告了"加速"时代的到来。BBDO也相

---

① 即摩尔定律。——译者注

信这一点。在联邦快递的最初十年里，如果说它代表了什么，那么就是速度带来回报的理念：把一件事做到九分，但是准时，这比做到十分却晚了半年要有价值得多。这就是它可以凭借其速度服务而开出高价的原因。联邦快递初出江湖的时候，其他的货运公司都被它的高价吓坏了。其他货运公司的定价模式基于两个变量：重量和尺寸。它们不知道人们还会为速度掏钱。这一时期，即"联邦快递早期"的特点在"埃利和加尔加诺"制作的"快节奏的世界"(Fast-Paced World)广告中得到了很好的体现。

此后，联邦快递进入"联邦快递中期"，即可靠的时期。20 世纪 80 年代中叶，联邦快递已经完成了在速度概念上的销售。每个人都接受了这一观点。甚至连不以快速投递见长的 UPS 也推出了隔天函件快递。联邦快递与其他所有新来乍到的竞争者之间的区别，就在于它的可靠性。

我们并不是在为自己的不作为找理由。看看联邦快递的一言一行，结论就很清楚了。所有的安排和设置，都是为了达到更快和准时的目的。他们全部的存在方式就是可靠性，这一点已充分体现在其简洁的"使命必达"口号中。对我们来说，这是一个值得拥有的至善。很少有公司可以许下这个承诺。我们找不到任何理由来对它加以改变。我们不可能想出其他比这更好的东西。

因此，这就是我们对于比稿的洞见。我们将把联邦快递当作可靠性的完美典范加以强调。在一个并不完美的世界里，你不能指望太多，但你可以永远信赖联邦快递。事实上，你可以把你最大的希望和你的事业全押在联邦快递上，否则你就是在危害它们。

为了表现这一点，BBDO 的吉米・西格尔写了一个感人至深的广告。镜头对准了一位拉美妇女，她是一家孤女院的院长，只见她正在读联邦快递送来的一封信和领养申请。一位美国妇女在信中描述她想领养的女儿的类型，同时画面上出现了一个小女孩在孤女院内漫步的镜头。信中写道："我跟你说一说孩子的事。我并不真正知道她长什么样，但是我可以准确地向你描述她。她皮肤很黑，或者白皙。她很矮小，或者挺高。她极为害羞，或是开朗得惊人。我还不知道叫她什么，但是我想她会知道叫我'妈妈'。随信附上您要的文件。还有一个您没有要求的东西。"孤女院院长从

联邦快递的信封里拉出了一个精致的银盒子。画外音响起:“为什么联邦快递把每一个包裹都当作最重要的那个来对待? 因为有时候它的确是最重要的。”然后是切合情感基调的主题广告语:“我们最重要的包裹就是你的。”

这是我们前往孟菲斯参加联邦快递比稿时准备的几个创意之一。我必须承认,当时我们的创意名声在外,胜算很大。联邦快递的广告总监是一位直率的女士,像个水手一样口无遮拦。她看到我们非常开心。我记得她说自己要坐到角落里看我们的提案,就像准备好去享受一场性快感那样(我已经说得比较委婉)。她真的有这么兴奋。当她打电话通知我们赢得了这笔业务时,她的第一句话是“让我们结婚吧。”

随着分析的深入,我们把方案浓缩得更加集中有力。我们意识到联邦快递不仅仅意味着“可靠”,它还有一种幽默的品牌气质。人们希望在它的广告中得到轻柔的触动。我们决定做到这一点,并且始终精心构建这样一种观念:联邦快递的可靠性就是成功与失败之间的区别。

在一个叫做“镇静先生”(Mr. Calm)的广告里,我们把场景设置为深夜的办公室,有一排排桌子和微弱的电脑光线。一个年轻人正在工作。一个年长的主管准备离开,他十分热心,像长辈一样边走边对小伙子说:“你工作得太晚了,孩子。”

“我有点担心我发给琼斯(Jones)先生的包裹。”他说。

主管郑重其事地对小伙子说道:“你的工作很重要,你是团队的一部分。”然后补充道:“20 多年了,联邦快递从来没有让我们失望过。”

“如果我用的不是联邦快递呢?”年轻人问道。

“哦,那你就死定了。”然后他走出去了。

“走的时候把灯关上。”这是他临别的话。

联邦快递这种对于自己代表了谁的强烈坚持,给我这个创意总监也上了很好的一课。因为它强化了我的信念:虽然广告公司要服务于许多不同的客户,每个客户都有坚定的主张,截然不同的特点,但广告公司仍必须代表某些东西,这对你的名声和心理健康来说至关重要。你的广告必须有一个与众不同的特质,使之看起来不可能出自别人之手。你必须向你自己、

你的员工、你的客户阐述这种特质。你必须始终体现出这个特质。

如果你问我，我们的特质是什么，我会告诉你，我们的广告必须能让观众笑，或是哭，或是又笑又哭，或是介于两者之间。不管怎么样，它必须能让观众心有所感，并让观众把这种感觉和客户的产品联系起来。这是培养品牌忠诚度的第一步。

是的，我知道说我们的广告要让观众心有所感，这个解释有些简单。但是如果你代表了某些东西，它并不一定要很复杂。事实上，简单地表达是个好主意。

不过，如果非要我说得详细一点，我会让你去看我们在1998年拍摄的一条60秒的广告片。它并不是我们最有名的广告；它并没有获过很多奖；它并没有被持续播放20年，没有被媒体推崇备至；它没有创造一句流行语，成为日常语言的一部分。但是在BBDO超过200条的精华广告集锦中，第一条就是它。对我来说，它是完美之作。这个广告是为我们的客户金宝汤公司特别制作的。

恰克(Chuck)是一个壮实的建筑工人。他穿着好几件运动衫，最外面套着件羽绒马夹。恰克走到楼下厨房吃早饭。他的妻子正张罗着让三个孩子去学校。然后她为他准备午餐饭盒，往膳魔师(Thermos)保温瓶里倒汤。背景中的收音机里正在播报天气，严寒、大风。恰克拿起保温瓶，瓶子外面是鲜橙色的塑料外壳，上面还印有一个弗雷德·弗林斯通(Fred Flintstone)[①]。

“弗雷德·弗林斯通?”他问妻子。

“孩子们肯定把你的汤带走了。”她解释道。

他举手投降，“我不能用弗雷德保温瓶带午饭。”他说，“我的那帮同事会杀了我的。”

他们的第四个孩子刚学会走路，小家伙坐在一张高椅子上尖叫起来。

“你离这个远点。”他对孩子说。

---

① 美国著名动画片《摩登原始人》(*Fred Flintstone*)中的主角，经典的卡通形象。——译者注。

"要凉了。"妻子警告他。

"弗雷德的保温瓶没法用。"恰克说,"我不想从早到晚都听到:'亚巴达巴杜[①],洞穴男孩(Cave Boy)来了!'"

镜头切到了上班的地方。呵气成雾,大雪纷飞。工人们在一个大厅里休息,吃午餐。恰克盯着他的灰色金属饭盒,把它打开,就是不愿意把他的摩登原始人保温瓶拿出来。

他看到同事们一边倒汤,一边嘟囔着:"喝汤暖身子再好不过了。"

恰克饿极了,还是悄悄拿出了保温瓶,希望没有人注意到他。

一个大块头同事的破锣嗓子嚷起来:"嗨,恰克,那是什么?"

恰克把手从保温瓶上拿开。

同事嘲笑着叫起来:"亚巴达巴杜……"所有的工人都取笑起恰克来。

恰克开始喝他的汤,可是又听到同事嚷起来:"嗨,恰克!"

他抬起头,"又怎么了?"

整个大厅鸦雀无声,同事拉出了自己的保温瓶,挑衅似地放到了桌上,保温瓶上印的是弗雷德的女儿,派柏丝·弗林斯通(Pebbles Flintstone)。

这一回全场大笑起来。

远景中,两个大块头前倾着身子,用塑料保温瓶碰杯,就好像他们手中举的是美酒一样。

主题广告语:"金宝汤,益身、益心。"

对我来说,这个广告应有尽有。开场是我们每个人都很熟悉的场景,流露出一丝可笑的意味。继而是用一个男人面对嘲笑的情节制造出轻微的戏剧冲突。最后是一个有趣而令人惊讶的结尾,不动声色地赞美了产品的优点,因为产品是故事情节的一部分。这个广告代表了逻辑说服和情感戏码的完美结合。它真实可信,并让你心有所感。这是我们最宝贵的创意策略。

可以说,我们用这个策略建立了BBDO的品牌。如果你想要某种类型的广告,如金宝汤这种,你就来找我们吧。如果你不想要,那就去找别人。

① 亚巴达巴杜(Yabba dabba doo)是弗雷德的口头禅。——译者注

我们会和这个品牌特质荣辱与共。

以诉诸情感的作品来塑造广告公司的品牌，这样做的好处是可以完美地体现出我们为客户所做的工作。情感是建立品牌关系的第一步。消费者看到了广告，听到了难忘的广告语，回想起你以前的广告画面，然后将这种联系应用到购物中。当然情态不是惟一的因素。产品质量、配送、时机、营销计划背后的洞见等等都有影响。但对我来说，情感是建立品牌的核心。

就这个问题，所谓的品牌专家们已经发表了许多夸夸其谈，十分热闹。冒着火上浇油的危险，我也要插几句嘴。

建立品牌并不复杂。一个品牌不过是消费者对产品的忠诚与信赖的表达而已。它是一条纽带，一份和消费者订立的盟约。看到某品牌标识出现在某种产品上，消费者会相信该产品能达到可预期的、令人满意的水准吗？如果他们相信，那就证明他们对这个品牌很忠诚，以至于哪怕有更好的产品出现，他们也不会变心。这种忠诚解释了为什么其他人需要花如此多的时间和金钱才能把顾客从行业领袖那里吸引过来。行业领袖可以让人产生信赖，继而形成忠诚。这种忠诚使领袖型企业很难从顶端滑落。由此你不但会信赖它的产品，甚至当一个新产品身上有着它的标识时，你也会买。

令我惊奇的是，尽管忠诚是一种捉摸不定的情感，但它并不是一个模糊而难以名状的概念。它很坚实、很真切，可以被量化。

从广义来讲，广告以及任何品牌战略的主要目标之一是创造终身顾客，而不仅仅是刺激短期的销售。这群忠诚的终身顾客可以让你预测出未来的销售和收入。这些销售正在发生，并且将来还会重复。有保证的业务是营销中最好的东西。你可以用数字来标记这些业务量，以此显示公司的价值。你可以分析这些数字代表了什么，它对消费者而言意味着什么。这就是如“因特品牌”这样的品牌咨询公司计算世界最有价值品牌榜的方法。它们就这样算出价值 670 亿美元的可口可乐是全球第一品牌，微软以 610 亿紧随其后。

如果通用电气公司今天停业了，那么它最广为人知的产品、那几十亿

个通用灯泡的命运会怎么样呢？有多少人还会对通用品牌的灯泡保持忠诚呢？有多少人还会只要能买得到就继续买呢？

这些完全是假设的问题，是可笑的“如果”。但证券分析师就是这么思考问题的。当一个证券分析师面对通用灯泡的所有忠实顾客时，他看到是有保证的业务，或是用分析师喜欢的说法叫“可靠收入”，他可以预测出灯泡产品在未来很远时间的可靠收入。然后他会以同样的方法测算通用的其他产品线，比如医疗器械、涡轮发动机和 NBC 的热门电视剧。

所有这些可靠收入对分析师来说都有价值，可以帮他计算出通用的股票到底值多少钱。他按几下计算器，把这些可靠收入与通用的新收入来源进行比较，得出了结论，通用总计 2800 亿美元的市值中有 440 亿得益于“通用”这个品牌。

本质上，这个数字体现了消费者对于品牌的情感依附程度或忠诚度。

盛世广告公司（Saatchi & Saatchi）的总裁凯文·罗伯茨（Kevin Roberts）认为，消费者忠于某种产品或服务可以分为四个层次：从商品到时尚，再到品牌，最后到他所谓的“挚爱”（lovemark），即赢得消费者巨大尊敬和热爱。我不确定“挚爱”会不会取代“品牌”，而成为一个正式的营销术语。我怀疑这种措辞是罗伯茨用来突出其广告理念的方法。但对于他将情感和品牌联系在一起的观点，我毫不置疑。有一次，在罗伯茨做完提案之后，一个年轻的营销人员走上前来问他：“您说情感是建立关系的关键。我是从事制砖业的。我怎么让砖有情感呢？”

“你不能。”罗伯茨说，“但你可以谈一谈砖代表了什么：家庭——一家人围坐在壁炉前，安全而温暖。成就——房子由砖瓦匠建造，他们的梦想是触摸蓝天。”

这是一个懂得构建品牌的人所做出的微妙而简单的回答。通过提升附着在产品上的情感来提升产品本身。如果你明白了这一点，就差不多了。

这种诉诸情感的方式并不适用于所有人。但这种可以在幽默或情节、笑声或泪水中加以选择的自由很适合我。这其实比完全的自由还要好。因为在没有画线的公路上行驶，你会到处乱开一气，甚至会偏离公路。

我常常想知道为什么我对情感如此着迷。如果让我去心理医生的躺椅上待一会，我相信这一切会追溯到我的高中时代，以及一个名叫纳撒尼尔·乔治·莱文的老师身上。在纽约市公立学校系统的40 000名老师中，莱文先生是最受欢迎的一个。他被学生和老师们称为“老板”，也许这是一种正话反说的称赞，因为他是我所知的最善良、最温和的人。此外，他是密得伍德高中混声合唱团的指挥。在这里，他把强盗变成了艺术家，把恶棍和流氓变成了有责任感的市民。年轻的天使和恶魔们熔为一炉，160个嗓子合为一体，我们被一个杂志称为“美国最好的高中合唱团”。在老板的合唱团中，不管是在唱圣歌、唱格什温(Gershwin)[①]，还是约翰·塞巴斯蒂安·巴赫(Johann Sebastian Bach)，我都会不由自主地被柔和或澎湃的音乐所激发出的情感波澜所吸引。我喜欢这种感觉。我们最光辉的时刻是1953年11月的一个下午，密得伍德合唱团受邀在卡内基大厅与纽约爱乐乐团同台演出。那一天，狂野受到了驯服，崇敬站到了中央。这绚烂的一刻再也没有离开过我，因为我一直努力在每一条广告中重新体验它。

老板退休以后，我去他家拜访。他自豪地向我展示感激的学生们寄来的几千封信件，它们塞满了几个五斗柜。每一封都按年份和班级精心归档编目。这是一份记录个人影响力的目录，着实令人震惊。

老板教给我的东西被我用到广告世界中。他不仅有育人的激情，而且他知道如何在情感的层次触动他人。我想我肯定是下意识地把两件事联系到了一起——老板作为一名老师无可争辩的成功，与他对音乐、对孩子的热爱以及致力于在创作生涯中传递巨大的情感力量。我认为这样做对我而言同样管用。

这是我能想出的最好的解释。老板给我打下了基础。他迫使我去代表某些东西。

当我在BBDO组建自己的创作团队时，它派上了用场。我可以以此来挑出那些和我气味相投的人。它还帮我建立了自己评判作品的原则。

---

① 美国著名作曲家。——译者注

我最早的导师约翰·博金告诉我，你的名望更多地取决于你否决的作品，而不是你批准的作品。他说，如果你的毙稿率不达到 90%，那你的标准就是太低了。因此我设立了毙稿的标准。比如：

- 乏味、无趣、沉闷。这应该不言而喻。广告是在电视上播放的。电视是一个娱乐性的媒体。因此，广告必须有娱乐性。自遥控器发明之日起就是如此，视频点播出现后仍然如此，TiVO 入侵之痛中还是如此。
- 没有差异化。不能使你的品牌与行业内其他品牌相区分。
- 听起来、感觉起来或是看起来似曾相识。如果以前有人做过这种东西，那么准确地说，你就是在抹杀你自己和客户的所有原创性。哪怕你的产品并不同质，你的模仿广告也会使它们看起来是。
- 不符合目标。没有说出你想对受众说的内容。它是错误的讯息。
- 太难领会。这就像你讲了一个笑话却遭到了冷场，然后你说："唉，你们要是当时在场就明白了。"最好的幽默或情节来源于真实生活。它是一种熟悉的陌生。在广告中你看到了自己，或是你认识的某人，或是你想成为的某人。
- 制作费太贵。毋须多说，如果你负担不起它，而削减费用却又达不到效果，那还有做它的必要吗？
- 令人不快，格调低下。惟一比没有引起人们注意更糟的事，就是由于错误的原因引起了注意。比如，MTV 的一则广告里，一个老人放屁的时候，听到了屁股后传出了布兰妮·斯皮尔斯（Britney Spears）的音乐。也许这个创意能在某处有一席之地，但在我这里不行。
- 不能仅仅是个笑话。这是个一锤子买卖，笑话式的创意用来拍一个广告很好，但无法支撑起三年的广告方案。而且，有的笑话甚至连一个广告都不能拍。比如，有一则威瑞森电信公司 2003 年的广告，我无法想象这是谁批准的。一个人盯着一只坐在他咖啡桌上的雪貂。这雪貂是偶然造访还是家养宠物不得而知。他决定找点乐子，逗这小家伙玩玩。于是他把舌头伸到了雪貂的鼻子跟前。雪貂一跃而起，挂在了他的舌头上，并且试图把它给拽出来。这人惊惶失

措，一只手摇着雪貂想让它松口，另一只手拨打911[1]。一行结尾字幕总算出现了："不能说话的时候，用移动信使。"这个广告怎么看都让人难受，甚至连我的猫都受不了而跑掉了。我无法理解这种剧情怎么能让威瑞森吸引受众、影响顾客，更不要说提高其公共形象了。任何会使观众浑身不自在的东西都应该被喝上一声倒彩，就此扔进垃圾筒。而且，在此之后，你的推广方案将何去何从呢？答案是：无路可走。

- 执行得太差。在编剧、美工、演技上，或是在配乐、剪辑和音效上，它执行得太差。即使它达到了上述所有的标准，但一个执行得很坏的好创意跟一个坏创意是一回事。

这就是为什么每当人们把自己的作品给我看时，如果其中有危险，我总可以把它们看出来。我想我之所以能够做到这一点，部分原因就是我有了以上的标准。

但是，最危险的作品往往是写得很好、制作精良、正中要害、格调上乘、与众不同、趣味盎然，符合我所有要求的那一种。这种作品之所以很危险，是因为所有这些优点有可能掩盖住了这样一个事实：你选择了聪明机灵，却牺牲了人性的情感纽带。这种情况险些就发生在我们一位顶级创意人员迈克尔·帕提身上。当时，他正在制作他的获奖作品，百事轻怡可乐的"缺失的一环"[2]广告。

这个广告的创意最早要追溯到多年前的一个下午，帕提看了马修·布鲁德里克(Matthew Broderick)主演的电影《X计划》(*Project X*)。电影讲的是黑猩猩与安乐死的故事，令人心碎。

多年后，帕提翻出了这段记忆，用聪明的黑猩猩来拍摄百事轻怡可乐的广告。开场是一位行为研究学家正在研究猩猩的智力。她希望可以证明这些聪明的黑猩猩就是人们长期寻找的"缺失的一环"。但是她所做的精巧实验，只证明了它们一点儿也不聪明。一个简短的镜头表现了她教一

---

① 美国报警电话。——译者注。

② Missing Link，指进化论当中介于猿猴和人类之间的过渡生物。——译者注

只黑猩猩如何用手势表示"谢谢你"和"不客气",它连这也做不了。

但事情有了转机。就在科学家撰写令人失望的研究报告的同时,黑猩猩们显现出了不同寻常的智慧和机灵,使她的结论不攻自破。她拿起桌边的一瓶百事轻怡可乐,却发现是空的,于是把空罐扔进了垃圾筐。就在她用打字机打出黑猩猩缺乏组织性和决策技能这样的结论的同时,我们看到猩猩们搭了一个"人"梯,试图戳走廊上的自动售货机的按钮。它们拿了一听新的百事轻怡可乐,放在她身边。她转过身来,拿了这瓶新的。忽然间她明白了过来,欣喜若狂,走到笼子边上打出"谢谢你"的手势。那只猩猩则打出了"不客气",就像她教它的那样。

帕提当时打算采用的是一个不同的结尾。

沮丧的研究人员熄灭了实验室的灯,然后关门离开了。镜头中,猩猩们独自呆在黑暗的实验室里。然后我们听到了笼子方向传来了一个声响:打开一听百事轻怡可乐的声音。

是的,也许这样很聪明,可以说是一个出人意料的、引人发笑的结尾。但是让这个女人离开了实验室,也就砍断了她和动物之间的情感纽带。在这个结尾中,"缺失的一环"仍旧缺失。

直到今天,迈克尔·帕提一想起这事儿还害怕得直发抖,他差那么一点点就搞砸了。幸好当时他一看到自己丢失的环节,立刻就知道自己该怎么做。

即使是最聪明、最新颖、最震撼、最惊人的花招,也敌不过我们心底深处所感受到的讯息。

在这一章里,我们举了几个"代表某些东西"的例子。你可能会问:为什么这一点能帮我识别和获得洞见呢?答案很简单。它给了你一个起点。它让你明白你是谁,你是干什么的,以及你想怎么样。

这样,你就向找到洞见——它能够帮助你的公司成长——的方向又靠近了一步。

记住,你的起点越清晰,你离终点就越近。

既然你不能在属于耐克的游戏中击败它，何不放弃这40%的份额，而从那些比你弱小的品牌手中抢夺市场份额呢？

第八章 从最差到最好

从最差变成最好，这是商业上最惊人的壮举。但这并不容易。

一个棒球队可以在一个赛季中完成这个任务。但是，无论你听到过多少将商业与棒球进行类比的说法，要是说到创造这种惊天大逆转，这两者还是不可同日而语的。

棒球是场游戏，有严格的规则，每个人必须遵守。商业没有这么严密的控制。在棒球中，你采取了某个战术，同时很清楚地知道对方会有哪些选择。在商业中不是这样，你的对手总是会使出一些出其不意的招数。

棒球比赛限定在一个赛季中。商业永不休止，一年又一年。

在棒球中，胜负之间的差距可能就是一球、一击、一个判罚。在商业中，你必须具备明显的优势才能宣称自己获胜。

棒球出现平局时会有一场最后决赛。商业上没有平局的概念，战斗不止，永无止境。

棒球比赛严格地按照赛程进行。你知道你下一个对手是谁。商业上并非如此。你一觉醒来，可能会发现今天所要面对的是你连听都没听说过的对手。而且，在棒球比赛中，你一次只有一个对手。在商业中，你每天要和十几个对手竞争，他们都想抢你的饭碗。

但是，最重要的区别是，在棒球比赛中，你知道如何界定领袖，排在最前面的那支球队便是。在商业中却没有这么明确。

你如何界定自己所处行业的领袖呢？

根据市场份额还是市值？

总收入还是增长比例?

盈利性还是产品质量?

名气还是品牌认知度?

谁说得出来?我所知道的是,你必须对所有的这些因素富有洞见,从中选出一个对你而言最合理的作为你的目标。如果你是以市场份额为依据来判断排名的,那么现在就可以以它为标准,开始从最差往最好努力。但是,在你纵身一跃,把大家全部甩在脑后之前,你得先搞清楚你甩掉的那些都是谁,以及你希望落在哪儿。

几年前,我参加了一个行业论坛。其间有人提出这个问题:作为运动服饰的"万年老二","锐步"(Reebok)有没有可能超过行业老大耐克。这是行业会议的老生常谈。品牌专家们只要聚到一起,话题总是会转到耐克身上。

每个人都给锐步支了招,关于广告的制作、产品线的分布、明星代言人的使用,诸如此类。有一位专家干脆举手投降,建议锐步耐心等待耐克出个大昏招。这不是最可靠的策略。如果你等待行业领袖犯错,你可能在此之前就已经出局了。

我的意见是,我们把方向搞错了。一个好的营销策略必须使品牌与众不同。你不能做别人,你只能做自己。耐克就是一个完美的例子。它拥有运动服饰40%的市场份额,与其他任何品牌的形象都不一样。它是全球性的、独一无二的,所有人都知道它。如果有人在模仿耐克,所有的人也会知道。

我的想法是,既然你不能在属于耐克的游戏中击败它,何不放弃这40%的份额,而从那些比你弱小的品牌手中抢夺市场份额呢?比如匡威(Converse)、新百伦(New Balance)还有阿迪达斯(Adidas)。如果第二名从第三名那儿抢来2个百分点,从第四名那儿抢3个,从第五名那儿抢1个,那你就多了6%的市场份额。从弱小的对手那里抢东西比从老大手里抢容易多了,因为老大通常拥有更多的资源保护自己。

换句话说,我会告诉锐步:"现实一点吧。你们永远也不会真正缩小与耐克之间的差距,但是我们可以找其他竞争对手的麻烦。毕竟,如果第三、

四、五、六名在不断发展，那么它们已经是瞄着你了。你别无选择，只有迎头痛击。”

有趣的是，全场没有第二个人考虑过这一点。这正是我们试图从最差成为最好时所遇见的问题之一。有的时候，过程本身会使你看不清真正的对手。我们太忙于把视线都集中在最顶端，以至于忘了还有别的办法也可以带来大幅增长。

但是，即使枪口已经对准了正确的对手，你还是要问自己一些尖锐的问题：

- 你做好纵身一跃的准备了吗？
- 你拥有一项优于他人的产品或服务吗？如果不能与行业领袖的产品或服务不相上下，或是毫无希望在某一方面取得优势，那么你宣称自己的东西更好就毫无意义。为坏产品打好广告最终会让你完蛋。
- 你有没有必需的预算以度过低迷时期，承受错误选择所带来的恶果，并且抵御行业领袖的反击？
- 你有没有时间？这不像棒球，你有一个赛季的时间来追赶其他的球队。在商界，像声望和品牌价值这种指针的移动，不会在一夜之间发生。

不如让我们假设最好情况吧：你有产品、有钱、有耐心。这种情况下，你能否获得重大洞见，完全取决于你是否知道：为了做第一，你得和谁去战斗。

20 世纪 80 年代中期，BBDO 应邀参加维萨信用卡的比稿时，我们所面临的就是这样的问题。1985 年，维萨卡正处于低潮，不但在形象上被视为低端品牌，而且市场份额也在下滑。它的头号对手万事达卡由于采取了稳扎稳打的营销策略，所以市场份额不断上升。随着维萨市场份额的萎缩，它的广告支出也在下降，因为这有赖于会员银行的支持。萎缩的市场份额，萎缩的广告预算，萎缩的发卡量，这是维萨潜在的死亡螺旋的开始。

当然，情况并不是简单的一面倒。有关人们如何看待信用卡尤其是维萨卡的调查数据，并没有使我们如遭当头一击，束手无策。更准确地说，要

么它令我们失败，要么我们靠它成功。

我们围坐在屋子里，七嘴八舌地讨论比稿的创意。角落里坐着的加里·德帕罗(Gary DePaolo)是被指定负责这个案子的主管。他正在分析调查报告，同时耐心地听着我们的"创造性"方案：我们可以和万事达正面开战；我们可以聘请名人来为维萨代言；我们可以美化维萨卡的用户。最后一点很重要，因为我们的调查证实，维萨卡被人们视为用来购买园艺水管、防冻剂和运动袜之类的东西时所使用的信用卡。它没有什么派头，在声望上与运通卡(American Express card)根本无法竞争[1]，有时持卡人在刷维萨卡时甚至会试图把卡上的标识隐藏起来，不让别的顾客发现。

屋子里人声鼎沸，我们拼命想用自己的广告策略压倒别人的。这些策略很聪明，但无法深入挖掘下去。

最后，加里开腔了。"诸位，"他说，"关键的问题在于商户对信用卡的接受问题。调查显示，最多的投诉是抱怨接受维萨卡使用的地方不够多。但当你知道接受维萨的商户数量是接受运通的五倍时，这个问题就有一点滑稽了。当然，维萨的商户档次很低。但是维萨的管理层很以自己的接受率为荣。"

这个数据分析激起了我的兴趣。"等一下。"我说，"这些数据是真实的吗？你是说有可能我们走进某个餐馆，他们不接受运通卡却接受维萨卡？"

"是的。"加里说，"但是四季酒店(Four Seasons)[2]恐怕不会。"

"这有点意思，不是吗？"我说，"我们可以在这上面做点文章。"

"我一直是这么告诉你的。"加里说，"接受率是一个切入点。只是我们必须让它变得有吸引力和可信。我们必须创造出一些消费者在生活中有切身体会的经历。比如他们发现了一个很好的小餐馆或是一家一流的偏远酒店，它并不是全国知名，但在当地享有盛誉。我们必须表明这些商户接受维萨卡……"

"但是不接受运通卡。"无处不在的查理·密斯默把这个想法补充

---

① 运通卡在美国主要面向高端客户。——译者注

② 著名豪华酒店。——译者注

完整。

我们的分析是：接受维萨卡的商户数量是接受运通卡的五倍。我们的洞见是：我们可以利用这个优势来针对运通卡。

因此，这就是我们的计划。我们把维萨与信用卡行业的标杆——运通卡相提并论。我们让维萨卡看起来也像是高贵身份的象征，惟一更好的地方在于接受它的零售点要多得多。我们告诉消费者，他们可以在用不了运通卡的地方用维萨卡，暗示他们两种卡都可以用，从而在两者之间创造出前所未有的同质来。维萨卡无处不在，或者用我们的主题广告语来说："维萨……它在你想要的所有地方。"这个策略还有一个额外的巨大好处，那就是完全无视我们真正的竞争对手万事达卡，就好像他们俩已经不在一个档次上似的。

这个策略执行起来很简单。我们有一名年轻的创意人员提到，马萨诸塞州马波海德镇(Marblehead)的一个名叫"罗莎莉"(Rosalie's)的餐馆，在当地名头极响，而且他肯定它不接受运通卡。有这样一个传奇的、待发现的高档餐馆真是好极了，它可以帮我们为维萨增添一些高端色彩。"罗莎莉"只是开始，此后我们又找了许多上等餐厅、高档商店、豪华的度假场所，甚至奥运会，它们只接受维萨卡而不接受运通卡。我们传达的讯息是：无论你出现在世界哪个角落，维萨卡都会在那里等着你。而且它可以帮助你实现美好的愿望。

广告在整个行业引起了迅速而巨大的反响。维萨卡的总交易额、交易量和接受商户数都突飞猛进。运通卡则遭遇了身份认同危机，不得不以降低商户回佣和持卡人费用的方式抵抗维萨的攻击。至于万事达，他们在营销上陷入了失控的状态，在此后十年里换了五家广告公司，最后以名为"无价"的营销活动稳住了阵脚。对我们的洞见和策略的真正的检验是什么？20年后的今天，维萨的营销活动仍然在发挥作用，并且成为哈佛商学院(Harvard Business School)重要的学习案例。

人们一到周末就不刮脸，这并不是因为他们想用青黑的胡茬来显示男人味，而是因为他们痛恨刮胡子。

第九章 孤注一掷

现在，我们已经看到了洞见如何帮你解决了商业上最难驾驭的问题，从让你卓然独立于众人，到移动正确的指针，以及告诉客户你在哪里。现在我们要探讨一个远没有那么普遍的情况，即你所有的一切全部系于某一件产品、一个策略或是一个想法的成功上。当你在某一个计划上孤注一掷时，你的洞见是什么？

如果你刚刚创业，或者是在经营一个小公司，你可能对这个问题很熟悉。任何没有多元化、只集中于某一样事物上的企业，每天都要面对这个问题。事实上，不管你是一个管道安装商，还是萨格港的那个酒铺老板，你的每一天都是一场赌博，把宝押在自己的单一服务（安装管道设备）或是单一产品线（酒）上。你别无选择，只能孤注一掷。

对于大公司来说，这种情况则并不常见。大多数大公司都明白如何分散风险。他们在产品线、行业或是区域上采取了多元化的策略。亚洲市场疲软的时候，可以在欧洲和北美市场上得到弥补。也许三个区域的市场永远也不会同时火爆，但每一个区域都可以为其他两者提供风险的对冲。

偶尔，一家大胆的公司会被迫把全部身家都押在一个巨大的计划上。当苹果推出苹果电脑，微软推出视窗（Windows）操作系统，英特尔把所有的筹码都押在奔腾（Pentium）处理器上的时候，它们三个似乎都没有别的选择。如果不下这一注，就意味着停止增长，不可避免地走上末路。如果让人在“高风险无回报”和“高风险高回报”两者当中选，每个人都会选择后者。

这种豪赌式的计划不能与其他公司高调推出新产品的行为混为一谈。它和1966年可口可乐公司推出第一款减肥可乐的性质不一样。对于可口可乐公司来说，此举虽然大胆，但谈不上是一场赌博。如果失败了，它仍然可以从可口可乐中得到稳定的现金流。事实上，它非常谨慎，甚至不敢让减肥可乐使用可口可乐这个著名的品牌，而是管它叫“特伯”（Tab）。直到15年后，减肥可乐市场已经成了气候的时候，才推出健怡可乐。

丰田汽车推出豪华轿车系列雷克萨斯（Lexus）时也是如此。如果雷克萨斯没有成功，丰田还有佳美（Camry）、花冠（Corolla）和卡车的完整产品线。

这些公司是在扩展产品线，而不是把所有的一切都押在这个产品上。

在商业中，孤注一掷是一种很少见的重大事件，但20世纪80年代末期，我们在吉列的案子中就遇上了。吉列把所有的赌注都放在他们拥有绝密技术的“感应”（Sensor）剃须系列上。作为他们长期的广告代理公司，我们的任务是拿出一个重大的营销洞见来。

我得承认，我们在理解这个产品身上承载的分量的问题上有点迟缓。此前我们和吉列形成了愉快而稳定的合作关系。也许因为是合作过于愉快了，在应当如何做广告的问题上，吉列的营销主管们从来没有真正驳斥过我们的看法。所有的批评都只是来自我们内部，我们自大地相信，与吉列的合作十分愉快。

1988年，当我们还在洋洋自得的时候，吉列不满的怨言突然开始在BBDO的走廊上模糊地响起。发出报怨的人是约翰·西蒙斯（John Symons）。这个衣冠楚楚的英国人最近由吉列英国公司的营销负责人升任整个北大西洋区的营销总监。西蒙斯的计划是通过提升整套的洁面产品的销售，来使吉列公司作为一个整体重现活力，并扩大吉列剃须产品的传统优势。

对此我们没有采取积极主动的态度，我们有一点消极。我们犯了重大错误。

我们曾从与西蒙斯有过合作的英国同事那里听说过他。从第一天开始，我就觉得我们根本不是一路人。他是个友善的家伙，但是有一个问题

令我们有一点抓狂：他很难根据我们的情节图板和脚本，想象出在电视上播放的时候是什么样子。直到我们用“借境脚本”的形式，即从电影和已有广告的胶片中选举片断，配上声音，他才“懂了”。

西蒙斯与我们英国的创意总监菲尔·斯洛特(Phil Slott)相处得非常好。菲尔曾为吉列在英国地区制作出了一些非常出色的广告。在西蒙斯和斯洛特的努力下，吉列在英国湿剃产品市场上占到了接近 90% 的巨大份额。

但是在我们大西洋区，情况就没有这么乐观了。西蒙斯对于我们在吉列上的表现感到不满也许是无可非议的。消费者调查显示，吉列的支持率持续下滑，第一提及率(top-of-mind awareness)也在下降。无疑，刚刚成长起来的新一代人，他们不知道 20 世纪 60 年代的那句神圣的广告承诺：“看着锋利，感觉锋利，确实锋利。”这种萎缩正好被我们赶上了。

更糟糕的是，吉列的形象还受到了新兴的一次性塑料剃须刀的冲击。比克(Bic)公司生产这种产品，吉列自己也有，名字叫“好消息”(Good News)。“好消息”剃须刀占到了吉列公司销售额的 50% 以上，但利润比重则低得多。这种塑料一次性剃刀是用来保持市场份额的一记必需的狠招，但是正如西蒙斯所说：“如果整个市场突然变成了一次性剃须刀的天下，这个行业会出现严重的大麻烦。”

吉列把人分为两类：塑料男人(使用一次性剃须刀的人)和金属男人(使用金属剃须系列的人)。在一次调查中，一位年轻的股票分析师把吉列描述为“空心、塑料和蓝色”。这是吉列最可怕的噩梦。吉列的高层不想让公众认为他们是一个生产“好消息”这种“最小公分母”式产品的企业。他们把吉列看成一家创新的高科技公司，一个应用独有生产流程的倡导者，可以在世界上每个地区生产出几十亿片低成本、高寿命的剃须刀片。他们的金属剃须产品也许并不贵，但作为科技的一部分，它独特、优雅、富有艺术气质。而且它表达出了自己的郑重承诺：每一次都是完美的剃须体验。

这些就是吉列对自己的看法，也是金属男人的具像化形象。

现在吉列被看成了塑料男人，这确实很令人担心。因此，西蒙斯一到波士顿的吉列总部就问我们：“谁做我的创意总监?”并不足为奇。

菲尔·斯洛特曾经与西蒙斯在伦敦合作愉快，他已经申请调到了BBDO的兄弟公司、洛杉矶的特雷西-劳克去了。他在那儿担任主席，并且是塔可钟项目的创意主管。不知道为什么，我们忘了告诉西蒙斯这一点。

问题并不简单只是西蒙斯生气了，而是他正好在这个时候生气：吉列正准备以全球1.75亿美元的营销预算推出“感应”这个品牌。然而，此时此刻，我们不是在摩拳擦掌地准备把吉列的业务额提高一倍，而是忽然发现自己坐到了“广告公司重新评估”的火山口上。

他们此时要我们做的广告方案是打算用于阿特拉(Atra)剃须系列的。但是我们知道，这其实只是一个热身，真正的目标是18个月之后的绝密的“感应”系列，以及一整套新的吉列品牌洁面产品，须后水、洗发水、剃须膏、除臭剂，无所不包。如此之多的金钱、时间、品牌和声望都押在这次行动上，毫无疑问这是一个孤注一掷的决定。

西蒙斯在一次开会的时候告诉了我们这些。但是他在解释自己的目标的时候，对我们大加指责。“我认为你们不能实现这个目标。你们拥有我们这个客户太长时间了，你们正在梦游。我认为你们不知道如何让吉列更上一层楼。”

在他说话的同时，我的脑子里忽然闪现出一些往事。

吉列的尖刻话语和严苛要求，对我来说并不陌生。

那时我只是BBDO创意部门的又一张新面孔而已，正是吉列公司极端的广告要求，迫使我写出了一个广告，推动了我的事业发展。

有一天，我独自去吃午饭。路上碰见了锐特佳(Right Guard)品牌的客户服务人员威利·巴特沃斯(Wally Butterworth)。威利刚从吉列开完会回来，一幅愁眉苦脸相。

“你不会相信的。”他在走廊上抓着我说，“他们要在一个30秒的广告里卖两种不同的‘锐特佳’产品，是的，两种！褐色罐子装的普通锐特佳体香剂，还有这种银罐子装的新的止汗剂。他们没那么多预算，所以我们必须在一个30秒的广告里把两个罐子并排亮出来。这简直闻所未闻。”

也许就是这个词“并排”，让我的脑子闪现出了一幅画面。我对威利说：“听听这个怎么样。有两个人住在相邻的两间公寓里，墙上的医药橱是

两边共用的。他们彼此不知道另一个人的存在。一个人用的是锐特佳体香剂，另一个用的是止汗剂。有一天他们恰巧同时打开了自己这面的医药橱，这是他们第一次见面。”

在我听到问题的那一瞬间，一个完整的概念就蹦了出来，这种情况在我的职业生涯中只有不多的几次。这并不是深入的线性思维的结果，而是一种条件反射，就像一个三垒手对一个快速平直球本能地做出反应，并且抓住了它。我不知道它是从哪里来的。我没吃午饭就回到了我的位子上，趁这个想法热气腾腾的时候把它写成了剧本。

两个男人打开了同一个医药橱的两边。

这边一个，由恰克·麦克凯恩（Chuck McCann）扮演，他喜爱交际的乐趣，很会逗人发笑，对他的邻居超现实地出现在自己浴室里并不感到吃惊。“你好，伙计。”他说。

另一个是个书呆子，由比尔·费奥雷（Bill Fiore）扮演，他爱自寻烦恼，对此可不能如此处之泰然。“你是谁？”他说。

“我是你的邻居。”他一边回答，一边拿出了他的褐色罐子的锐特佳体香剂。“哇，我看到你在用新的锐特佳止汗剂。”他指着橱里的银色罐子说。

以这种古怪的机位拍摄了五秒钟后，我们开始切入正题，谈论产品。

剩下的就水到渠成了。

我们把这个脚本拿给吉列的人看，他们很喜欢。更妙的是，这个广告做起来很简单，很便宜。一个医药橱，这可能是有史以来最简单的布景了。两位演员，按工会标准计酬，比最低工资高一点。你再需要两台摄像机，就可以在一天之内拍好整个推广期的广告。

如果我乐意进行一些宽容的逆向分析，当个事后诸葛亮，也许我可以找到催生这个体香剂广告的洞见。但事实是，这里头没有什么重大洞见。它就是一个有用的广告创意。洞见已经存在于产品之中了，褐色和银色的罐子名字一样，但内容不同，它们要解决的问题各异，针对的消费者也不同。我们所做的事就是想出两面的橱这个概念来，用隐喻的手法满足吉列富有洞见的要求——把两个罐子放在一起同时展示。

这个概念十分成功，持续了七年时间，并且移动了销售的指针，使“锐

特佳"超越了"班"(Ban)和"美联"(Mennen),成为体香剂中的头号品牌。此后的创意团队,也都拾起了我的牙慧,还使用了一些名人,比如穆罕默德·阿里(Muhammad Ali)和唐·里克莱斯(Don Rickles)。

这个广告也反映了多年来在我们的很多创作中存在的悖论。客户给的限制越多越死,你的想象力就越想努力挣脱束缚。在这种挣扎之中,你的想象力常常会跑进始料未及的全新天地。当你被锁在一个空空的囚室里时,没有什么东西让你分心,你的脑子会有一点癫狂纷乱。就这样,你解决了一个令人窒息的问题,在一个广告中用两面的医药橱展现两种产品。

听西蒙斯说话的时候,对"锐特佳"广告的美好回忆掠过了我的脑海后,我忽然又看到了被吉列淘汰出局的惨淡前景。自1929年起吉列一直是我们的客户,虽然其间我们历经了合并、更名和人事方面的重大变迁。这种关系不仅仅可用长久来描述,这在广告业中已经可以称得上是永恒了。但是现在,我正站在悬崖的边上,我将要成为丢掉这个客户的创意总监。

在广告业中,有三个强大的驱动力:激情、自豪和恐惧。现在,恐惧驱使我们调集了最好的创意、客户和调查人员,组成了一支顶尖团队来做吉列的活儿。我们要赶在西蒙斯吐出那句可怕的"广告公司重新评估"之前解决问题。

我们拜访了吉列的工厂,看到了令人眼花缭乱的生产设备。这些设备每小时可以生产出几千个剃须产品,精度偏差之小可以让最好的半导体工厂经理感到敬畏。我们和吉列实验室的科学家们交谈,他们向我们解释了毛发生长的机理,以及"感应"系列的双层刀片对神秘的"迟滞"问题(面部毛发在被刀片"拉起"和剃过之后的瞬间反应)的解决方法。

著名的"看着锋利"口号已经延续了30年,这句话很聪明地把吉列的刀片和"锋利"的目标联系到了一起。但是,吉列现在已经超越了锋利刀片的境界。用西蒙斯的话来说,吉列的目标是成为"世界第一的盥洗用品公司"。吉列正在扩张。我们必须想出比"锋利"更深刻、更有代表性的话来。

我们发现,答案和洞见就在我们在吉列遇到的每一个人身上。他们是非常认真的人。他们并不认为自己生产的只是一种无足轻重的小东西,并不认为只是在每天早上人们要在浴室里对着镜子使用它,剩下的时间里就

把它抛在了脑后。他们认为自己是专注的科学家，运用科技去舒解人们的痛苦。想想看吧，人们一到周末就不刮脸，这并不是因为他们想用青黑的胡茬来显示男人味，而是因为他们痛恨刮胡子。用锋利的金属刮敏感的皮肤，又吃力又危险，让人一大早就得保持全神贯注小心翼翼，要知道好多人恐怕这时还没醒过来。刮胡子是件可怕的日常琐事。吉列的技术人员是在严肃地研究解决这个问题的完美方案，比如率先采用了激光技术来大规模焊接剃须产品（这本来是制造心脏起搏器的技术），比如拥有“感应”产品的 29 项专利。

我们还在以首席执行官科尔曼·默克勒（Colman Mockler）为首的吉列管理层身上看到了这一点。我说他们是“金属男人”，并不仅仅是因为他们对在吉列的销售额中占了很大比重的一次性塑料剃须刀的不屑。他们非常迷恋于金属科技，永远在不断改进。如果你和他们有过相处，不论时间长短，你都会感觉到，他们经手的任何东西，都要求尽可能做到最好。他们无法想象用任何别的方式工作。

先进的科技应用于吉列的伟大事业，每一个人在做事的时候，不是要做好，不是要做到更好，而是要做到最好。这一理念最终深深地映入了我们的脑海。就这样，那条主题广告语出现了：“男士的最佳选择”。我们在吉列的每一个地方都看到了这一点。为什么不向全世界大声宣告，以此来描述吉列呢？

这个营销方案挽回了吉列这个客户。

通常你不会从客户员工的心声中找到广告洞见。广告洞见更多地来自于市场调查数据、首席执行官的讲话、会议上的某句无心之言，甚至于顾客的投诉。但是我们越琢磨这句“男士的最佳选择”，就越意识到它对于吉列来说是多么的不可或缺。

首先，它有一个很大的优点：真实。从表面上看，吉列是个典型的同质产品制造商。而且“男士的最佳选择”也是个典型的陈词滥调：我们的产品比别人的要好。消费者对此的反应是，“他们都这么说。”但是当我们深入了解了吉列此次强力行动的核心“感应”之后，当我们和吉列的员工进行了交谈之后，当我们真正用这个刮过脸之后，我们明白了这一回是个罕见的

情况，它们貌似同质，但其实比所有其他产品都要强上百倍。这使我们的“男士的最佳选择”成了理直气壮的宣言，而不是同质经济里又一个无足轻重的浪花。

这个主题还维护了我们传递信誉的渠道，在过去的岁月里，年轻人就是因此而对吉列剃须产品形成了如同他们的父辈一样的忠诚。它为未来的男用盥洗用品和新的剃须系列铺平了道路。就此刻来说，新的剃须系列，也即我们即将推出的“感应”，将是剃须产业历史上最重要和最昂贵的新发明。

从投入费用的规模和对于吉列整个公司的战略意义两个方面来看，押在“感应”上的赌注都十分惊人。此前吉列已经秘密准备了十年时间，投入了2亿多美元，希望能以“感应”系列一举打倒一次性剃刀，包括这一市场上的头号品牌、吉列自己的“好消息”。吉列决定以牺牲其他所有剃刀为代价——其中有三分之一将会是对手比克公司和舒适公司(Schick)的一次性剃刀——换来“感应”的增长。他们非常坚决，要保住剃须市场的头把交椅。

但是这所有的精心计划正处于危险之中。在筹备“感应”时，尽管它静悄悄地往研发上花钱，但作为年收入32亿美元的公司，吉列也在未雨绸缪地积累资金。趁着经济不景气，他们把财务及人力资源部门和产品营销部门分开并剥离出去，以求省下钱用于未来的收购。就在吉列等待时机进行合适的收购时，它充裕的现金，使它自己成了当时那些咄咄逼人的收购专家们垂涎三尺的猎物。这是高举高打的20世纪80年代，是举债收购的年代，是迈克·米尔肯(Mike Milken)[①]的垃圾债券的年代，是收购专家俨然要为股东做主的年代。

第一个发起突袭的是罗纳德·帕尔曼(Ronald Perlman)的露华浓(Revlon)集团。它们在20世纪80年代末对吉列发起了两次“绿票讹诈”(greenmail)攻击[②]。另一个是科尼斯顿伙伴(Coniston Partners)集团。他们

① 华尔街大亨，号称“垃圾债券之王”，一度在金融界叱咤风云，后获罪入狱。——译者注

② 指购进某公司大量股票，形成吞并之势，然后以更高价将股票回卖给该公司从中牟利的行为。——译者注

收购了吉列5.9%的股票，希望能获得在董事会的控制权，然后把公司卖给出价最高的买家，从而赢得可观利润。默克勒以40%的溢价，花费了7.2亿美元买回了两者手中的股票，击退了他们的收购行动。其他的股东无权享受这个溢价，这在吉列的所有者中引发了强烈的不满，“感应”就是在这种纷乱而有害的气氛中面世的。

我们这些知道“感应”项目内情的人，只能佩服默克勒钢铁般的坚忍。他把公司的未来全部押在一项全新技术的巨大投资上。他知道，如果“感应”成功了，那么回购股票的价格其实还是便宜的，“感应”未来能带来的收入，一分钱也没有计算进吉列的股价或是市场预期价值中，因此，能以这个价格回购，吉列是被严重低估了。在“感应”上市后几个月，默克勒在工作时突发心脏病而死亡。但默克勒最后以“感应”产品孤注一掷的胆识，赢得了我的永久景仰。

“感应”笼罩在疯狂的氛围中。一件产品，肩负着让整个公司重新青春焕发、军心凝聚、士气昂扬的任务。如果说在看到有可能要丢掉吉列这个客户时，我们感到有压力的话，那么这种压力与推出“感应”令我们双方所感受的压力完全无法比拟。仅是关于它的数字就足以让人胆寒了：“感应”系列拥有29项专利技术，其中有4项是关于一种新型润滑条的，它可以在第一刮之前软化胡须；生产流程受到的保护和可口可乐的配方同样严密；研发成本超过2亿美元；1990年的营销预算是1.75亿美元，投放到20个国家，其中有1.1亿是广告费。

我在前面说过，一旦你有了一个好的洞见，执行问题实际上就水到渠成了。但是对于吉列，问题没这么简单。

我们在两种方案之间犹疑不定，左右为难，似乎两个都行得通。一方面，“感应”系列的技术优势很明显。毫无疑问，它是有史以来最好的剃须刀。你对它的技术越了解，就越想围绕着它大做文章。因此我们制作了动画脚本(animatic)，用动画方式解释技术，以求能展现出它的工作方式，而不是一个没头没脑的自我标榜。在画面中，你可以看到，它先软化胡须，然后用第一层刀片剃去，再在胡根尚未缩回之前用第二层刀片彻底刮干净，从而达到完美的剃须效果。这看起来会使你觉得亲切而振奋吗？不会。好

吧，我们也这样觉得。它把重点放在纯粹的产品上，因此也就显得冰冷铁硬，完全没有利用到我们在一年多以前预演的“男士的最佳选择”广告所营造的情感诉求。

剩下的一个走向了另一个极端，也没好多少。广告展现的是纯粹的情感，对“感应”剃须刀着笔很少，强调的是飞扬的音乐和悦目的影像。这能激起你的购买欲望吗？尤其是在我们拒绝透露你要买的是什么东西的情况下？

我在创意流程上有一个指导性理论，那就是要有乐观的耐心。洞见和绝妙的创意不会那么守时，正好在你啃着手指头的时候出现，满足你的需要。它们按自己的节奏出现，你不得不耐心地等待。如果你过去想出过有用的洞见，那么不久你还会想出来的。我说不出准确的时间，但是它们会来。如果你以前写过精彩的稿子，那么你还会写出来的。待在桌边，耐心等待。你没有理由认为自己被堵住了，或是你的灵感干涸了，或是你把好创意的额度用完了（好像真有什么额度似的）。你只需要不断乱写乱画、苦苦思索、试探摸索，以寻找答案，并且相信它们一定会来到。你惟一不能做的事，就是仓促行事，或是情急之下一把将脑子里蹦出来的第一个念头抓住，就自以为得计。如果你曾经体验过这种妙手偶得的好处，你就会知道其中的滋味。耐心、乐观、乐观的耐心。这有一点像凯文·科斯特纳（Kevin Costner）在电影《梦幻之地》（*Field of Dreams*）里经历的那种感觉。爱荷华州的玉米地里，神秘的嗓音吟哦道：“你造好了，他们就会来的。”

在我们努力从纯粹的产品和原始的情感之间寻求平衡时，我们告诉自己，我们的广告讯息需要有吸引力，但也必须真实。如果你发现了能治疗癌症的药物，那你所有要做的事，就是用大号夺目的字体把“治疗癌症”几个字打出来。这就行了。如果你是生产出了一种更好的剃须刀片，哪怕是世界上最好的剃须刀片，却只能寻求别的办法来强调效果。最终我们得到了不可思议的巨大效果。我们聘请了歌手兼作曲家杰克·赫门斯（Jake Holmes）创作并演唱了“男士的最佳选择”的主题曲。这首歌在流行/乡村民谣和全国传唱的赞歌之间取得了完美的平衡。然后我们为它配上男人们的动人画面，其中包括父亲和儿子们玩球，一个少年骑着一辆黄蜂牌小

摩托(Vespa),一对年轻人在谈情说爱,一个强壮的运动员在举重。我们在广告中留下了足够的视觉空间,可以让我们把产品的镜头放进去,比如剃须系列、须后水或是剃须膏。和BBDO其他的大多数作品不一样,这个系列的广告没有采用我们惯常的手法,让你笑或是让你哭。它们让你充满自豪感,仅仅是因为身为一个男人。

我们的广告使这次行动的指针向上飙升。在"感应"上市后的12个月里,吉列销售了2 400万套剃须产品,比预计的多600万。这意味着有2 400万个男人必须放弃他们原来的剃须方法,把"感应"当成他们的新标准。这是消费品行业中史无前例的转化率。一年之内,在每一个所在国家,"感应"都成为卖得最好的剃须产品。关于"感应"的最大新闻,是描述生产部门奋力缓解断货压力的报道。

吉列对自己的成功十分自豪,因此让我的老板艾伦·罗森海恩和我挑几位VIP人士,向他们赠送特制的镀金"感应"剃须刀。我送了一个给罗纳德·里根,他住在自己位于加利福尼亚的农场里。他回信给我说,尽管他通常对新技术兴趣不大,但"感应"是一个例外,他很喜欢它。然后克莱斯勒的主席李·亚科卡说,他盼望我们可以把他的车推广得像吉列的剃须刀这么好。我告诉他,如果他能让我们像送免费"感应"一样送那么多的免费汽车,我可以保证效果也会一样惊人。

人们看到保险公司推销员就像看到了丧门星似的，但史努比赋予了他们新的角色。

第十章 点睛之句

1969 年，我在 BBDO 已经工作七年了。这时，有一个投资者出钱支持我开办自己的广告公司。这是个疯狂自大的行动，因为我在业内没有什么名声，手头也没有攥着几个能跟我走的客户。我在第五大道上租了个小办公室，请了一个名叫莎莉·哈斯汀(Sally Hastings)的前台。我们俩就在这儿百无聊赖地等待，不知道第一个客户何时才会出现。1969 年的夏天，纽约大都会队(New York Mets)第一次参加美国联盟锦标赛(National League pennant race)，打得十分火爆。那时候大都会队很多比赛是在下午举行的，就在皇后区(Queens)法拉盛(Flushing)的希亚体育场(Shea Stadium)。我的大多数下午就是这么度过的——看大都会的比赛。我告诉莎莉："如果有人打电话过来，就说我出去参加法拉盛国民银行(Flushing National Bank)的比稿去了。"

这样的日子过了几个月。最后，我去找我的投资者，跟他们说："听着！伙计们，我觉得这样下去不成。"不过，他们对我比我对自己还有信心。

"别担心，会开张的。"他们说。

有一天，我接到了一位神父的电话。我还以为他是来给我们做临终祷告的，不料他是著名的帕特里克·佩顿神父(Father Patrick Payton)。他曾经提出过一个伟大的广告口号："同祷的家庭同在。"现在他正在寻找一句新的主题广告语，还想做一个意在促进美国人祈祷的电视广告。

我觉得这是一个很有意思的挑战。反正我也没什么别的事可做，于是就接下了它——无偿服务。我们制作了一些非常漂亮的广告，都是些小成本的。为此，我用尽了我在纽约的演员代理公司、导演、编辑和制作公司中

所有的资源。我们想出了一个动人的口号——你要知道这时候越南战争正打得如火如荼——“世界缺少你的祈祷”。

我很为这个作品自豪，不过我的公司已经快弹尽粮绝了。尽管口袋里的钱所剩无几，更没有什么可供浪费的，但我还是决定举办一场面向媒体的小型鸡尾酒会。一是宣告公司的开张；二是展示一下我们的祈祷广告。来宾中有一位著名的记者，名为菲尔·达赫迪（Phil Dougherty）。他在《纽约时报》上开设了广告业专栏，绝对是业内最具影响力的专栏作家。他很喜欢这些广告，因此过来询问我关于公司的情况。我说：“你知道，菲尔，我想你完全可以说我们是祈祷出来的广告公司。”

那天肯定没什么大新闻，因为第二天，达赫迪就以这句话作为他在《纽约时报》上的专栏文章的标题——还注明是出自我之口。48小时之内，我们开始接到客户的电话，比如，奥本海默基金公司（Oppenheimer Fund）和美国家庭用品公司（American Home Products），我的公司走上了正轨。

我不能说我是在这一刻才认识到，经过精心选择和组织的寥寥数字有多么巨大的威力。我已经和响亮的口号打过好些年的交道了，但这是我第一次切身感受到了它的影响力。一句时机适当、精心打磨的话，可以挽救一个公司，开创一段事业，甚至回应你的祈祷。

我本不应该对此感到惊奇。20世纪60和70年代，我在BBDO工作期间最早的领导之一、创意总监杰姆·乔丹（Jim Jordan），他可能是美国广告史上最伟大的口号家。他写出了许多经典的广告语，比如，谢弗啤酒的“多喝几瓶的啤酒”；“你准备好了，德尔塔航空（Delta）就准备好了”；“塔里镇（Tareytown）的烟民宁可打架也不换牌子。”此广告用有着熊猫眼、快乐的吸烟者来表现。还有也许是最直截了当的一句，维斯克（Wisk）洗涤剂的“请涂在领子上”。

乔丹极度推崇一句好的口号所能产生的力量，他甚至总结出了一套自成体系的广告亚理论来突出这一点。这成了他的独门绝活，名叫“品牌记忆学”[①]。这就是他对广告的要求：每支广告都必须让消费者记住产品的

① 原文为nameonics，系乔丹根据mnemonics（记忆学）这个词戏化而来。指如何使品牌的名称和优点为受众所熟悉、牢记。——译者注

名字，否则就毫无意义。因此，在塔姆斯(Tums)抗胃酸药的广告中，响起了不祥的低沉合唱："噔(tum)嗒噔噔。"还有安泰保险(Aetna Insurance)的"安泰，很高兴遇到你耶。"尽管这些口号听起来很老套，但它们把客户的名称牢牢地印在了消费者的脑海里，这就是所谓的品牌注册，对许多客户来说是头等要务。我对乔丹写主题广告语的技巧简直佩服得五体投地。在制作"恰普斯迪克"牌(Chapstick)润唇膏广告时，我运用乔丹的"品牌记忆学"方法撰写了广告语。当时，他找了清秀的奥运滑雪选手苏西·恰菲(Suzy Chafee)在广告中扮演名为苏西·恰普斯迪克的自己。

如果有时你急着要整出一个点睛之句，那么也许你希望能牢牢记住什么样的口号才管用：

- 必须令人难忘——强迫观众想起品牌的名称，可以通过押韵，比如"醒来的最美妙瞬间，是福尔吉(Folger's)咖啡在眼前[①]"，或是拼写，如"缓解(relief)一词怎么拼？R-O-L-A-D-S"[②]，或是不引起争议的双关语，如花旗银行(Citibank)的"花旗无眠"[③]。
- 必须与众不同。米勒淡啤酒(Miller Lite)的"你想要的，这款啤酒里都有，但卡路里更低"。
- 必须配合产品的功能或是优势，比如"康多乐"(Puppy Chow)幼犬粮，"别拿你的小狗当大狗喂"。
- 必须反映出品牌的个性，比如大众的"小就是好"。
- 必须原创。比如"百事独一无二"，你就不能说成"就是最好"。哪怕恰好真是这么回事也不行，因为已经有100个口号这么说了。
- 必须简单。耐克的"只管去做"；汉堡王的"用你的方法吃"。
- 必须激起观众的购买欲。菲多利的"我打赌你不只吃一袋"。
- 必须可以促成一个长期的营销活动，比如"绝对伏特加"(Absolut Vodka)的系列广告，或是运通卡的广告"你认识我吗？"——其中出现了一些名字比面孔更有名的名人，比如作家史蒂芬·金(Stephen

① 原文为"The best part of waking up is Folger's in your cup"。——译者注

② Rolads是一种缓解胃酸的药物，此处是个文字游戏。——译者注

③ 原文为"Citi never sleeps"，借Citi与city之谐音。——译者注

King)和1964年的副总统候选人威廉·米勒(William Miller)。

这些规则可以永远列下去,它们不仅会告诉你什么应该做,还会告诉你什么不能做。我不相信规则。我还没有看到过一条规则说,一句好的口号应该把产品的配方列出来,还把它编成绕口令。但是1974年,麦当劳就是这么为巨无霸做广告的:"双层牛肉巨无霸,酱汁洋葱夹黄瓜,奶酪生菜加芝麻,人人吃到笑哈哈。"最起码有一年时间,每个美国人都念叨着这首绕口令,玩得乐不可支。

至少,一句口号或是主题广告语必须能让你要表达的讯息洗炼、集中,或是指引正确的方向。

有时候,口号不过就是洞见本身而已。它并不是要高瞻远瞩地描述整个公司,而只是一句目的明确、用来打动消费者的话。如果它够好的话,便可以激发出突破性的广告。

离开BBDO的那段苍茫岁月中,即"祈祷"广告之后,至我1977年回到BBDO之前,我写了一些这种口号。我的客户是纽约一家名叫卡斯特罗沙发床(Castro Convertibles)的公司。"卡斯特罗"这个牌子很有名,这得益于若干年前本地电视台播放的一则广告。广告由公司老板的年轻女儿伯纳黛特(Bernadette)主演,向观众演示了这张沙发可以如何轻而易举地打开成为一张床。基本上,这是一个产品说明,向消费者介绍这种在当时具有突破性的两用沙发。广告非常简单,几乎可以说是笨拙。但事实上,它发挥了自己的作用。它解决了"嗨,我在这里"的问题,让消费者认识了一个不同类型的产品及其生产商。

到卡斯特罗来找我们公司的时候,人们已经知道了两用沙发是什么东西。卡斯特罗需要进入新的阶段——告诉消费者:"为什么他们需要一张卡斯特罗",而不再是"什么是卡斯特罗"。

我们对情况进行了分析,得出结论:卡斯特罗的目标顾客是城市居民——他们住在公寓和小别墅里。公寓和别墅的区别在于卧室数量的多少。公寓的居住者总是嚷着要更多的空间,他们总是需要再多一间卧室。这是它了!卡斯特罗沙发床,它可以让你把任何一间房变成备用的卧室,从而解决了城市居民的永恒烦恼。"我们提供备用卧室",这就是我们的点

睛之句。

我们对日常生活的情形进行筛选，琢磨人们什么时候可能会需要一间备用卧室。我们想到了亲友来访、留下过夜这种常见场景。但是，我们还想表现出备用卧室的作用可能比任何人想象的都要大。最后，我们用幽默的手法表达了这个概念。

第一个广告发生在深夜的走廊上。卧室的门虚掩着，你看不到太多东西——只能隐约看到丈夫和妻子正你一言我一语地争吵。丈夫很愤怒地说："希尔(Ceil)，我再也受不了了。我不能和一只狗一起睡在我们的床上。"

妻子说："但是朱尔斯(Jules)，它怕黑呀。"

"它怕黑？一只112.5千克的圣伯纳犬(St. Bernard)怕黑?"丈夫说。他继续哇啦哇啦，终于，他下达了最后通牒："希尔，说吧，要狗还是要我?"片刻之后，门开了，朱尔斯夹着枕头出来了。他下楼来到了起居室。一个画外音说："有时候，每个家庭都会需要另一间卧室。我们提供备用卧室，你可以在任何一个你喜欢的房间里放一个。"朱尔斯拉开了沙发，仍然怒不可遏。"上个星期是食人鱼，"他咕咕哝哝地自言自语，"再上个星期是大猩猩，再上上个星期是黑猩猩，还有狗，还有……"他上了床，安顿下来，很快睡熟了。然后我们看到狗的身影离开了卧室，静悄悄地爬上了朱尔斯的床。黑暗中朱尔斯说道："希尔，别想用这……希尔?"

这个广告的幽默很有观赏性，但真正成功的是"备用卧室"这个概念，它拓宽了人们的思路——为什么你需要一张备用床呢——比如你们吵了一架，没法再同床共枕了。

对于那些模糊而无形的产品，口号和主题广告语就更加重要了。你的产品或服务越难以名状，你就越需要点睛之句。

保险公司肯定会同意这一点。

有些行业，很难一本正经地去做广告。保险业就是其中之一。全国有几千家保险公司，要把它们一一区别开来是不太可能的。它们是同质经济的直观证据。此外，它们的产品是无形的。你没法在商场看到它、尝到它、买下它，然后带回家去。而最糟糕的无形之物，是人们对于保险公司的负

面印象。大多数人都不乐意花钱购买保险公司提供的服务。人们对保险公司最主要的情绪是恐惧和怀疑：恐惧灾难将会来临，怀疑它们是否处于保险范围之内。消费者得吞上两片阿斯匹林，才能思考一下保险的问题。

我们怎样移动这里的指针呢？或者更应该问，我们要移动哪根指针呢？

对于保险公司来说，让消费者知道你，问题就解决了一半——让人们知道你的名字，并对它有正面的感受。这就是指针。这也就是为什么在那些有史以来持续时间最长的口号中，有两条就是来自于保险公司——"全州保险（Allstate），悉心呵护"和"州立农保（State Farm），宛若芳邻，伴您左右"。他们知道，宣传一款产品的好处并不能让人信服。你没法说服他们，或是拽着他们的胳膊硬来，不管怎么说，人们讨厌保险公司的销售人员。因此，这些口号只是让人感到宽慰，却只字未提自己的保险产品。它们完全回避了同质问题，而是为自己的保险推销员塑造了一副友好、可靠的形象。这样，当可怕的保险推销电话响起时，消费者有可能会接听它，而不是挂断它。这些口号的惟一任务，就是为这些没有面目的产品创造一副友善的脸，事实上也就是使公司具有人性化的形象——"全州"的"呵护"，以及"州立农保"的"邻居"。在这个问题上，它们获得了长达数十年的成功。

大都会人寿保险公司（MetLife）在所有面向消费者的广告中，都用《花生村》（*Peanuts*）漫画中的史努比小狗作为公司的卡通形象代言人。这源于同样一个洞见——为公司塑造一个友好的形象。很多人看到这个方案会说："咦，用这个做一家大型保险公司的代言人好像不合适吧。"但是和其他任何一家保险公司一样，大都会人寿的问题也在于如何登堂入室，进入消费者的生活。人们看到保险公司推销员就像看到了丧门星似的，但史努比赋予了他们新的角色。慢慢地，保险推销员的形象变得温暖、可亲、友好，因为他们与史努比联系到了一起。

同样的洞见也体现在美国家庭人寿保险公司推销雇员残疾补充保险的广告中，现在这些广告已经大名鼎鼎。他们的广告公司卡普兰·泰勒集团（Kaplan Thaler Group）在其中注入了显著的不同元素。他们没有使用口号或是著名的卡通人物，他们用了一只嘎嘎叫的鸭子。

我得承认，如果是我们公司的某个创意人员把这个方案拿给我看——用一只嘎嘎叫的鸭子让消费者记住某种产品的名字，我可能会把他扔出去。太老土了。但是他们的这一系列广告拍出了令人惊讶的热忱和活力。他们用幽默而夸张的手法，表现了每一个人——花样游泳运动员、汽车技师、公园长椅上的两个男人、理发店里的尤吉·贝拉(Yogi Berra)——都在谈论着保险问题，同时一只多管闲事的鸭子嘎嘎地叫出美国家庭人寿保险公司的名字。这些广告是“品牌记忆学”的出色变种。鸭子嘎嘎地叫出了客户的名字：美国家庭人寿保险公司，所以你记住了它，而且完成了自己的任务。它们并没有要你买保险，只是希望激起你对这家公司的兴趣。毕竟，它们的口号只不过是：“请在工作时间垂询”。

洞见：我们需要为公司塑造一个形象。指针：知名度。

我有一些同事对此持有偏激的看法。他们认为没有人是为了看主题广告语才看广告的。主题广告语只是一段30或60秒广告结束的标志，让观众知道广告已经放完了。口号不过是装点门面的东西，就其本身而言毫无意义。它们只是借助广告本身的力量，以及不停地重复播放，从而起到积累记忆的作用。对此我不能说完全没有道理。

比如，所有的人都会同意，加利福尼亚液态奶加工协会(California Fluid Milk Processors)的“要牛奶吗?”是一个经典的广告。这是由BBDO的姐妹公司——旧金山的古德拜·西维斯坦广告公司(Goodby Silverstein)制作的。但经典的是这个广告行动，而不是这句话。就本身而言，“要牛奶吗?”这几个字无甚出奇之处，但它们表达出了一个有力的洞见，也就是当人们没牛奶喝的时候会有什么感受(来源于一个焦点小组调查，要求大家一个星期不许喝牛奶)，以及如果没有牛奶，有些东西你会吃不下去，比如曲奇和麦片。但是，只有在你用一个有趣的广告表现出这一点的时候，这句话才充满力量。第一个广告是这样的。一位沉迷于亚历山大·汉密尔顿(Alexander Hamilton)与亚伦·伯尔(Aaron Burr)之间传奇故事的收藏家，正在吃一块花生酱三明治。收音机里的猜谜节目主持人提出了一个小问题，答对了有大奖。电话铃响了，主持人向这位嘴巴里塞得满满的历史爱好者提问：“谁杀了亚历山大·汉密尔顿?”历史爱好者伸手拿牛奶盒，想用牛奶

把三明治咽下去，可是盒子是空的。他努力重复地说了几遍"亚伦·伯尔"，却说得瓮声瓮气，谁也听不懂。他输掉了这个游戏。

"要牛奶吗？"

只有在你以很聪明的办法将这个概念——牛奶是咽下花生酱三明治的好东西——戏剧化地表现出来时，这句话才成为点睛之句。

再举一个例子。1961～1999年，哈姆雷特香烟（Hamlet Cigar）发起了一项英国历史上最受欢迎之一的广告行动（不过我怀疑有没有万分之一的美国人知道这事）。它的口号平淡无奇："快乐就在一根哈姆雷特"。但是，如果你在28年间制作了一百多条有趣的广告来阐述它，每一条都表现了处于怒火或压力之中的人们，通过点燃一根哈姆雷特香烟而找到了快乐，那么这条口号就起作用了。这个行动最终由于烟草广告禁令法案的实施而结束了。在此之前，它大大促进了哈姆雷特香烟的销售，使其占据了英国一半的香烟市场。这确实是一个连贯和重复的问题。这是任何一个点睛之句的真正秘密：如果你不断地重复始终如一的理念，它就会对公众的意识产生潜移默化的影响。

我从与百事合作的经验中认识到了这一点：始终如一，可能比口号本身更重要。以下是百事自1960年以来的主题广告语：

百事，给思维年轻的人。（1960年）

动起来，你是百事一代。（1964年）

最冰凉的滋味。（1967年）

你有许多东西要体验，百事有许多东西要奉献。（1969年）

加入百事一族——感受自由。（1974年）

接受百事的挑战。（1975年）

度过百事一天。（1978年）

体验百事的精神。（1980年）

百事，生活的滋味。（1982年）

现在是百事。（1983年）

百事，新一代的选择。（1984年）

未来一代。(1989年)

百事,新一代的选择。(1990年)

一定要喝。(1992年)

年轻,乐趣,喝百事。(1993年)

百事独一无二。(1995年)

下一代。(1997年)

思维年轻,畅饮年轻。(2002年)

百事的乐趣。(2003年)

它是可乐。(2004年)

这些主题广告语里,没有一个能谈得上有诗意,或是体现了语言的优美。但与此同时,它们也从来没有偏离过自己的目标,即颂扬百事顾客的年轻和活力。因此,"一代"和"年轻"这种词一再出现。它们还描绘出了美国价值观的动人意象,比如自由。因此,又有"自由"和"选择"这些词。把这一切组合起来,配以精彩、有趣的广告画面,再邀请漂亮、迷人的演员和超级明星来出演,从而使你有种始终如一的感受。在这种情况下,正如我的同事们所说,口号只是锦上添花的东西罢了。

最重要的是,当你有了一个坚定不移的想法并不断重复的时候,点睛之句自然会出现。

我在百事的广告策划案中才认识到了这一点。那一次,艾伦·罗森海恩和我从曼哈顿开车去帕切斯,为百事的营销人员展示我们的新广告。这是泰德·萨恩和我们的创意团队做过的最好的作品,彻底摆脱了"百事挑战"系列。这些突破性的广告将告诉世界,百事正在重新定义这个游戏。第一个是"鲨鱼篇"。在电影《大白鲨》(*Jaws*)的旋律中,一只鱼鳍灵活地在海滩上密密麻麻的遮阳伞之间穿梭,最后,你才发现原来不是一条鲨鱼,是一个夹着冲浪板的酷酷的孩子。接下来是"广播车篇"。还是在海滩上,一个很有商业头脑的孩子在货车上用喇叭播放着一罐百事倒进杯子的声音,让人听了就觉得嗓子眼痒痒地发干。第三个是"太空船篇"。一艘外星飞船围着两台软饮料机盘旋——自然是可口可乐和百事可乐——对两种产

品的滋味进行了测试，然后把百事的机器给拿走了。

所有这些创意都写在纸板上，但是我们还没找到一句主题广告语加以总结。当我们的车路过上城时，艾伦和我正在掂量几种选择。我们可以随口应付，告诉百事我们回头会把这个空给补上，并且有把握他们能相信我们。但这样做就不完美了。这可能会抹煞已有的出色成果。车子开到曼哈顿郊外的某处时，我们想到了："新一代的选择。"我们都知道就是它。但我们不能只是说，我们还得把它写出来。

到了百事总部以后，离开会还有20分钟。我们躲进了百事首席美术师弗兰克·拉普(Frank Rupp)的办公室，恳请他把这句话排一排版，写在一张大卡片上。他当场设计出了一个漂亮的图案。于是我们就用这个做提案："百事，新一代的选择。"

惟一的问题是：百事的总裁罗杰·恩里克不喜欢它。他认为这句话太长了，不够抓人，而且……配不上广告的创意。

我们的文案或是脑子里没有别的想法了，于是艾伦、泰德和我只好在接下来的时间里不断重复这句话。但是直到会议结束，恩里克还是没有接受它。

有一则关于德国伟大的指挥家奥托·克伦贝勒(Otto Klemperer)的故事是这么说的。克伦贝勒以极度的慢拍著称。有一天，他正在和乐队进行排练，一位大提琴手问他："大师，这种拍子对这首曲子来说是不是有一点偏慢了？"

克伦贝勒回答："你会习惯的。"

我们的主题广告语就是这样。在接下来的几个星期里，我们不断和百事的人开会，并开始将图板上的设想拍成真正的广告。我们一直重复着这句"新一代的选择"，直到百事的每一个人都习惯了它。最重要的是，罗杰·恩里克也习惯了。

百事的人非常喜欢这句口号，一用就是五年。事实上，他们是如此地喜欢它，以至于我们在1989年弃用它而改用"未来一代"作口号后，他们在1990年又把它翻了出来做返场，然后又用了三年。

也许你可以说它成了一个……点了两回睛的句子。

第一个镜头拍完时，我目瞪口呆地看到，迈克尔就用那只还湿漉漉的手套向歌迷们送上飞吻。

第十一章 飞入云霄

让我们正视现实吧。我们做的大部分广告都不会让世界为之疯狂。最好的情况下，如果我们具备一个准确的洞见、一个成熟的策略，并且知道谁是我们的目标受众，我们仍不过是在巩固战果罢了。

我们在提醒那些已经喜欢这个产品的人，为什么他们喜欢它。我们在强化自己的形象，以便抓牢自己的忠实顾客。这是一个常常被忽略的重要目标，因为你的对手们总是试图把这些顾客挖到他那边去。

也许我们希望还可以招揽一些新顾客，使销售指针保持向上移动。

如果我们能给竞争对手添点堵的话，那就更好了。

就是这样了。电视广告开播，平面广告亮相，协同推广登场。但哪怕一切都经过精心计划，我们还是面临着这样的危险——大部分人可能没有注意到或是根本不关心。

我们已经完成了我们的任务。我们达到了预期的效果。下一个。

很多时候，广告会让你想起那句俗话："无论发生了什么事，记住还有10 亿中国人对此漠不关心。"这句话包含着奇怪的令人释然的逻辑。

但是偶尔，如果广告之神对你微笑，你的作品会一炮而红，直上九天。你的创意、你的客户、你的讯息，全都飞入云霄。

你可能认为我是在说罗纳德·里根 1984 年的连任竞选广告。当时我们组成了"星期二团队"，创作出了总统的竞选广告。没什么能比总统竞选广告规模更大了，你面对的是一亿的"消费者"，而我们最终使其中的 6 000 多万"购买"了我们的产品。

但是，即使是被共和党视为政治广告标杆的哈尔·瑞利的"早安美国"[民主党人会选择1964年总统大选中最终干掉巴里·戈德沃特(Barry Goldwater)的"一流"(daisy)广告①]，也称不上是飞入云霄。这是因为对于一场总统选举来说，问题不在于广告，而在于候选人。罗纳德·里根是一个非常了不起的候选人。哪怕是在我最虚荣的时候，我也得说，与我们的广告相比，他个人的影响力所起的作用要大十倍。

我们的洞见是把罗纳德·里根本人当成产品，这是个好想法。但这属于那种很少见的情形：产品自己也会说话。里根不需要我们来传递他的讯息。我们只用把聚光灯打在他身上，再接上转播车就行了。

但百事就不是这样了。

BBDO和百事拥有长久而愉快的合作关系，最早始于1960年。当时一位文案查理·布拉尔(Charley Brower，后来成为BBDO的总裁)为百事创作了一个新的广告方案，主题广告语是"百事，给思维年轻的人。"它宣称喝百事的人有一些特别之处。那时候百事的老板是讲究实效、作风强硬的阿尔·斯蒂尔(Al Steele)。尽管在外界，他更为人所知的身份是电影演员琼·克劳馥(Joan Crawford)的丈夫(这应该可以让你明白几分他有多难对付了吧②)，但在百事内部，他的话就是法律。在听完了我们对于百事用户的差异化的洞见之后，他是这么说的："我不想再听这种狗屁了。我们有一个非常简单的产品在这里。我们不是在卖钢丝子午线轮胎。"最后他为自己的激情勃发做了总结陈词："你给我一个长了嘴的家伙，我就给你一个客户。"

这就是他对我们视顾客为英雄的全新理论的看法。

但是我们坚持己见，并很快正式引入了这个概念。我们欣慰地看到，40年后，它依然盛行，把百事描述成为思维年轻的当代人喝的软饮料。

后来，BBDO的文案阿尔·霍夫曼(Al Hoffman)写出了这句简短的口号："百事一代"，从而使广告中不提产品的好处和竞争的优势、主要着力于

---

① 1964年总统大选，民主党候选人林登·约翰逊击败了共和党候选人巴里·古德沃特，"一流"是其竞选广告。——译者注

② 琼·克劳馥在银幕上多演一些强悍冷酷的角色，她的养女在她死后出版的自传中将她描述成一个专横残暴的人。——译者注

终端消费者的概念，终于完全成型。

从此，百事的广告开始抬高顾客的地位，而不是吹捧产品的好处。这是生活方式广告的开端。它成为我们公司的风格之一。

随着我们逐渐明白，在广告中面对新一代人时，什么能做，什么不能做，我们还形成了其他的风格。我们知道了音乐的力量，我们让人们用一种新的方式来看待一则广告：用他们的感觉。这是真正的"第一个"。我们还有其他的"第一个"。百事第一个采用超越其名气范围的方式来使用名人做广告；它是第一个公开挑战行业领袖口味的可乐；它是第一个使用飞机喷烟的公司；它是第一个把娱乐性看成是比销售产品还重要的、吸引消费者的首要元素的广告主。

好了，我在自吹自擂了。不过如果你做成了，就不是在自吹自擂。在我们不断创造第一的同时，我们警觉的对手紧跟和模仿着我们的方式，力图削弱我们与众不同的优势。

20 世纪 80 年代，"百事一代"的吸引力有些下滑。2 500 万的婴儿潮一代曾经是我们在 1964 年时的目标，但这些年轻人已经长大，现在我们要面向下一代人——他们的孩子。

这是一个推动力。

另一个推动力来自于罗杰·恩里克。他刚刚被任命为美国百事的总裁。作为百事公司的青年才俊，他正处于事业的稳步上升期，但是现在，前所未有的压力突然压到了他身上。执掌一家每天都得和可口可乐这种对手正面交火的公司，所面对的压力是我们很容易想象的。

像百事这样的大型跨国企业，成败全在于它们自己的规划，它们称之为"计划"。公司首席执行官、部门主管和品牌经理定下年度指标，即计划，最后以此来评估他们是没达到、达到了还是超过了原定计划。

这是大多数公司的标准做法。

但是，这个计划怎么定，这是深奥的哲学难题，值得戴维·休谟(David Hume)和伊曼努尔·康德(Immanuel Kant)好好研究一番。定计划有三种态度。你可以把指标定得低低的，然后气势如虹地完成预定指标的三倍，成为超级英雄(这就是所谓的压低指标，或者叫"打压计划")；也可以设定一

个切合实际的指标，然后像一个熟练的专家一样，不多不少恰好完成；你还可以定下一个难度极大的指标，希望它能激发你的潜能，创造奇迹般的成果。

在实际工作中，三种方法都有人采用。作为一条规律，人们不会一会儿采用这种，一会儿又用那种。如果你喜欢压低你的指标，你会一直这么干。如果最后你能拿出一个好成绩出来，这也不坏，因为肯定比抬高指标，最后却差了一大截要强。但这不是一个有吸引力的方法，它暗含着欺骗或者心虚，对自信心的培养没有好处。

恩里克的导师和老板，就以压低指标然后完成令人惊骇的数字而闻名。

但是，上任第一天，恩里克在与百事公司的董事长安德罗·皮尔森(Andrall Pearson)会面时，皮尔森告诉他，再也不许压低指标了。皮尔森要求在销售额和市场份额增长方面，要把指标定在介于“高”和“挑战性”之间的位置，而且他希望恩里克跳起来再“够一够”，超过这个指标。

这就是在我们展望百事未来的时候，恩里克心里盘算的念头。他需要一些大动作。他要求我们拿出大手笔。

“百事挑战”广告已经完成了自己的任务，该功成身退了。现在到了表演时间。

批评者认为，当一家广告公司开始求诸名人做广告时，就标志着它已经江郎才尽了。找一张熟面孔，比如演员戴维·韦恩(David Wayne)，矗在摄像机前，朗读煽动性的台词：“你好，我是戴维·韦恩。现在我要跟大家说一说普备痔疮膏(Preparation H)。”如果你还停留在20世纪50年代的水平，那么这种说法是对的。

但是我们的做法不是这样。我们要找一个名人，但不是随便什么名人，而是要找我们能找到的最大腕，让他或她出演一段精心策划的故事。就像电影短片一样，有开头、有发展、有结局。此前我们找迈克尔·J·福克斯演过《10G号公寓》，演的故事与他在银幕上的著名角色十分吻合，只是更进了一步。

现在我们打算加大赌注。不过这回我们要找另一个迈克尔……迈克

尔·杰克逊。

有一天，拳击推广大佬唐·金(Don King)飘然来到罗杰·恩里克的办公室，宣称现在他是迈克尔·杰克逊的电视广告独家代理人。他愿意把签下流行歌坛王子的电视广告处女秀的这个机会给百事。

罗杰立刻意识到这是个绝佳的主意，他一口答应。没有什么是比头号明星为你的广告做代言更大的动作了。这个想法没有丝毫洞见可言。当你飞上云霄的时候，洞见常常是那个被留在发射台上的东西。

现在是其他的力量在起作用，比如名气、魅力、全球影响、纯粹的娱乐价值。这就是迈克尔·杰克逊能带给我们的东西。

注意，这不是今天这个怪异的迈克尔·杰克逊。他仍拥有男孩般的英俊，他脸上还没有动过刀，他还没有像若干年后一样，被淹没在耸人听闻的花边新闻之中。

我们的角色出人意料地颠倒了过来。通常应该是广告公司向客户提出建议。但是现在是客户给了我们主意。

尽管1984年的迈克尔·杰克逊红得发紫，但我们知道不能就把他放在舞台上跳几段太空漫步了事。我们得让广告有意义，要包含我们的“新一代的选择”这个概念，还要……唔，没错……展示产品。

在预定拍摄日期的前一个星期，百事的阿伦·帕塔许和我前往迈克尔在加利福尼亚恩西诺(Encino)的家(不，不是永无岛[①])。这个地方长期以来一直受到密切的关注，大部分是来自于电视台的人。他们坐着直升机在附近盘旋。当你第一次踏上这片遍布着植物和动物的奢华土地时，你会觉得你正坐在头等休息室里，等待登上诺亚方舟。

迈克尔正在等我们，还有他的父亲乔(Joe)和他的律师约翰·布兰卡(John Branca)。约翰是布鲁克林道奇队的传奇投手拉尔夫·布兰卡(Ralph Branca)的侄子。拉尔夫正是那个败在鲍比·托马森(Bobby Thomson)的“响彻世界的一击”手下的人。

我们的广告得到了认可，彼此之间进行得像巴以和谈一样复杂的谈判

① Neverland，迈克尔·杰克逊后来的住宅，以穷奢极欲著称。——译者注

已经结束。或者说我们是这么认为的。我们此行的目的是最后敲定一些细节问题，就是在任何复杂的工作中有可能出现的那些。就在我们愉快地认为所有我们达成一致的问题都得到了确认时，迈克尔用我们熟悉的高音说：“关于这个广告，我还有三件事要说。

“第一，我不喜欢这个情节图板。”

“第二，我不喜欢这首歌。”

“第三，你们不能拍我的脸。”

我没有当场昏倒，这真是一个奇迹。我瞟了一眼阿伦·帕塔许，他的脸涨得像块猪肝。甚至乔·杰克逊也被吓到了。他挠着头，瞪着自己的脚。他看上来像是要松开领带，尽管他根本就没有系。他对他的儿子说：“让我缓缓，迈克尔，你的意思是指望百事可乐付给你500万美元，而人们不能看到你的脸?”他每说一个字，声调就抬高一度。

乔和我们都明白，歌和情节图板的问题可以解决，但是不露出他的脸，这绝无可能。在这个问题上我们不可能让步。

随后是尴尬的沉默。我哼哼哈哈，也许还嘟哝了几句。当你没有什么话好说的时候，你就别说。否则会让其他人也感到尴尬。

最后，迈克尔自己解释道：“我只是讨厌在电视上看到我自己。就是讨厌这个。只露出我的手套怎么样？还有我的鞋和墨镜。但是别露脸。”

就在这一刻，我终于大彻大悟。迈克尔已经同意了情节和歌。尽管迈克尔的嗓音轻柔，举止文雅，但他可能是一个精明的谈判者，正在用一系列的反对意见，来谋求他真正的目的——限定观众可以观赏到他的无价宝脸的珍贵时间。虽然从今天的角度看，考虑到他的脸在这么多年间所经历的彻底改变，此事另有一番意味，而不仅仅是害羞的问题，但从那一刻起，迈克尔的脸在屏幕上出现的每一个瞬间，都成了重大的谈判议题。如果你有一个秒表，你可以看到我们最终让他的脸出现了大约1秒半。

结果证明，这并不是一件坏事。迈克尔的本能反应做对了。你隐藏得越多，人们就嚷得越凶。经过精心设计的迈克尔脸的惊鸿一瞥，确实使观众渴望看到更多。

一旦迈克尔确定我们已经理解了他的目的，他变得令人难以置信地

慷慨。

“至于广告里的歌，”他说，“为什么你们不用我的歌呢？”

我想：他心里想的是什么歌？这又意味着在开机前一周内新一轮的艰苦谈判吗？

“为什么你们不用《比莉·琼》（*Billie Jean*）。”他提议。

这是我最想不到的建议。大多数艺人都会挑一首不太红的歌来作为广告歌曲，希望借此扩大影响。或者把热门的歌曲给你用，但是要钱。但现在他把这一年里——也许是这十年里——最红的歌拿了出来，而且不另收费用。

我打起精神，保持冷静，用最自然的口吻，想再多捞一点：“太好了，迈克尔。但是歌词怎么办呢？歌词里得包含百事呀。”

“嗯，改掉它好了。”他说，“我们把它改成百事的歌词。我们干嘛不一起干呢？”

突然之间我感觉到我们一下子赚了500万美元。

阿伦·帕塔许和我连夜赶回纽约，到了星期六，泰德·萨恩和我已经写出了歌词，可以让迈克尔试唱了。我乘坐第二天早上8点的飞机前往洛杉矶，再开车去他家。在门口迎接我的不是迈克尔，而是他的妹妹珍妮特（Janet）。当时她还是个害羞的质朴年轻女孩。她在超级碗上的走光事件还是20年后的事。她的样子和迈克尔像得出奇，嗓子也是。

“迈克尔不在这儿，不过他正盼着你来呢。您请自便。”她说。

屋子里空无一人，所以我随意走进厨房。我无法控制自己对客户的一贯忠诚。我打开了冰箱，很高兴地发现里面塞满了百事可乐。这没什么奇怪的，因为阿伦已经安排人送了一卡车的百事给迈克尔。

在他的奖品陈列室里，我看到了他的照片、格莱美奖、白金唱片还有玻璃橱里面闪闪发光的衣服——他才刚满26岁。这时，他带有鼻音的嗓子在我身后响起来：“你好。”

“这肯定是破天荒头一回。”我说，“我要把歌词唱给你听了。你可要保证不许笑。”

我拿出了一个索尼随身听。在他的私人房间里，我们坐在一个阳光充

足的角落，然后我跟着伴奏音乐唱起了百事版的《比莉·琼》。

你是全新的一代，
整天舞蹈，
在奔跑中得到魔力，
你是全新的一代。

你喜欢自己的所为，
带着百事一起运动，
选择权在你，
你是百事一代。

如果以后有客户怀疑我的奉献精神，我想这一幕就足以说明一切。一个广告人，跟随着史上最著名之一的舞曲节奏，满嘴里唱着客户的名字……给写了这首歌的人听。

迈克尔听了我的演唱以后格格笑起来，然后说："我喜欢这个。"他展开了一张皱巴巴的纸，给我看他写的两行歌词，作为和声部分，或者叫副歌。他唱了起来：

大口畅饮，品尝今日的脉动，
感受百事的方式。

我担心"畅饮"这个词感觉有一点像啤酒。不过我不想破坏这种好势头。迈克尔可以称得上是十分卖力。他直接去打电话给他的乐队，安排明天晚上开始录音。

但他仍然没有认可我们设计的情节图板，不过我已经想好怎么来展现了。

在用情节图板呈现的时候，有一个特殊的危险。情节图板有可能会使你的听众把注意力全都集中在画面的细枝末节上，这有可能会使他忽略全

景的画面，以及广告的真正内涵。因此我决定把我们的剧本表演出来，让迈克尔用他自己非凡的舞蹈想象力填补其中的空白。他以极大的耐心倾听和观看了我对情节的比划，还有用自己的方式跳出了贯穿整个广告的“舞蹈”。一个十岁左右的孩子，由阿方索·里比罗(Alfonso Ribiero)扮演(他在11岁的时候就已经是一个情景喜剧明星了)。他在破败的市区街道上大摇大摆，穿得像迈克尔·杰克逊一样，动作、姿势和活力也和他的偶像一样。他一边喝着一罐百事可乐一边陶醉地跳着太空舞步，然后如同奇迹一般，他一头撞上了迈克尔。阿方索的脸和身体都充满了惊奇和快乐。迈克尔和阿方索喝了百事之后更添魅力，一同起舞，这一刻令观众深受感染。

打出口号：百事，新一代的选择。

“哇，太好了。”迈克尔尖叫道，“它肯定能赢回所有的奖项。”

我想起了那间奖品陈列室。“迈克尔·杰克逊喜欢获奖。”我想，“他会全力投入的。”

现在音乐和创意都已经搞定了，剩下的就是拍摄了。这容易。

如果你从我的叙述中感觉到，与迈克尔·杰克逊的合作十分默契友好，或是他对于细节问题的众所周知的病态纠缠其实只是谣传，或是我看待这个世界的方式过于美好，那么这不是我的本意。因为，在我们拍摄的第一天，以上这一切都烟消云散。

一月份的南加利福尼亚，阳光明媚，片场的气氛也同样令人振奋。曾执导了迈克尔著名的《比利·琼》音乐录影带的鲍伯·吉拉尔迪(Bob Giraldi)是我们的导演，正在根据拍摄程序表和一张我们鼓捣出来的故事大纲进行拍摄。在这个位于伯班克市(Burbank)的环球公司(Universal Studios)外景地，有200个人正在工作。和平常一样，所有人都有条不紊，一片忙碌。至少最开始两个小时是这样。

鲍伯过来找我。我问他为什么脸色难看。他解释说，迈克尔拒绝取下他的墨镜。他的眼睛或是表情都被挡住了。看起来就好像他是在隐姓埋名地拍广告一样。我赶紧挤过去找迈克尔的助理莎莉·达伯(Sherry Dub)。她素来被称为“龙女士”(The Dragon Lady)，因为她凶猛地保护着迈克尔不受外界打扰。

我说："莎莉，我们不是在拍福斯特·格兰特(Foster Grant)[1]的广告。我们是在拍百事的广告。拜托，把墨镜摘下来吧。"

莎莉熟练地用"去死吧"的眼神白了我一下，然后说："迈克尔喜欢他的墨镜。他不摘。"

我心中的焦虑和怒火一浪高过一浪。我说："莎莉，这样吧。如果迈克尔在5分钟之内不摘掉他的墨镜，我们就停止拍摄。你可以告诉他，他将违反自己签下的合同。"

现在要互相猜牌了。我知道，这场愚蠢的对峙使200名工作人员无所事事，每一分钟都在花钱。我不可能停止拍摄。但我希望他们相信我有足够的疯狂这么干，就像理查德·尼克松(Richard Nixon)下令在圣诞夜轰炸海防市(Haiphong)[2]一样。

迈克尔坚持不摘。我坚持要他摘。来来回回。然后是一段长长的沉默。时间一分一秒地过去。我觉得我正处于《正午》(*High noon*)[3]的场景之中。就在我的5分钟期限的前几秒，迈克尔复杂的沟通体系中传来了回音，他同意了。

后面的三天进行得很顺利。我们拍摄了精彩的画面，迈克尔也表现出巅峰状态。是的，他每天都迟到，但他拥有足以自傲的能力，可以把自己最好的一面表现出来。

他非常吹毛求疵，他对他的随身用品抱有近乎宗教般的热忱，正是这些东西使他成为了"迈克尔·杰克逊"，比如价值10 000美元镶着珠宝的手套。

最后一天的拍摄在好莱坞的圣殿礼堂(Shrine Auditorium)进行。我们准备拍演唱会的镜头，还有舞蹈、闪光和焰火。有5 000个孩子当观众，他们又叫又嚷，扭来扭去，兴奋难耐。

迈克尔和他的兄弟们——"杰克逊五兄弟"演唱组合(Jackson Five)——正准备震撼登场时，迈克尔觉得内急，要赶紧去一下洗手间。台

① 著名墨镜品牌。——译者注

② 越南港口城市。——译者注

③ 好莱坞经典西部片。——译者注

下的观众们仍然在跺脚高呼，情绪高涨。忽然，从洗手间里传出了迈克尔的尖叫声！阿伦·帕塔许吓得赶紧冲了进去，发现迈克尔正浑身发抖，惊恐万分地盯着小便池。原来他不小心把那只价值 10 000 美元的手套掉了进去。它已经湿透了。

我们几个人也挤到了洗手间里，试图把那只手套从水槽里勾出来。现在想来，那个场面正好可以用来提醒客户，我为了他们的确是尽心尽力。外面观众的呼喊、拍手和口哨越来越大声，而在里面，我们正乱作一团地用纸巾擦那只著名的手套。迈克尔离了它不行。

最后，迈克尔上场了。他恢复了镇定，准备施展他的魔力了。手套浸尿的事已经被抛在了脑后。他的现身引得孩子们一片沸腾。第一个镜头拍完时，我目瞪口呆地看到，迈克尔就用那只还湿漉漉的手套向歌迷们送上飞吻。

然后，我们点着了他的头发。

当时我们正在拍一组后备镜头，无论拍得怎么样，这应该都是最后一场。这时，迈克尔的头发被舞台边缘的一个正在燃烧的特效烟火给点着了。事出偶然，一团本来应该腾空而起照亮舞台的火焰，飞错了方向，粘上了迈克尔的头发。剩下的事大家都知道了。在几小时之内，这场事故成为全世界每家报纸的头条新闻——无论是《纽约时报》这样的严肃大报还是八卦小报——并成为晚间新闻节目的绝对主角。

我们飞入云霄了。只不过早了一点，而且是出于错误的原因。

当天晚上，阿伦·帕塔许和我去医院探望了迈克尔。我们害怕这场事故会给他造成可怕的、无法挽回的伤害。当我们在医院接待室和迈克尔的家人一起等待的时候，气氛十分紧张。每个人都震惊得说不出来话来。我不由自主地觉得，阿伦和我被看成了罪犯。然后，乔·杰克逊（他一直和企业保持着良好的关系）弯下腰低声说道："不用担心。没有那么严重。"

乔说得没错。迈克尔的伤比较轻微。与歇斯底里的媒体所形容的危及生命的伤残相去甚远。几天后他出院，一周后就开始过目我们粗剪好的广告。事故后不到一个月，迈克尔和他的兄弟们出现在了林肯中心（Lincoln Center）的舞台上，参加面向百事装瓶商的广告首映。他受到了热烈持久的

欢迎。

我非常相信“非预期后果”(unintended consequence)法则，也就是说每一个行动都会引起一个反应，只是有时候这个反应会与你的预期正好相反。正是由于迈克尔坚持限定自己在广告中的露脸时间，以便使他的外貌更具有诱惑力，这才使得这场事故也具有了相同的效果。它使得一则广告的幕后摄影工作成为了新闻事件。它使这则将在几个月后的格莱美颁奖礼上播放的广告本身也成了新闻。这可能是有史以来第一次，一则广告比它插入的电视节目更令人期待。

回到BBDO的办公室后，我们拿出了计算器，开始计算所有这一切的“价值”。尽管这看起来很粗俗，但当你飞进了云霄，当你的广告以你做梦也没想到的方式闯入公众意识之中时，你必须算一算账，看看这是有利还是有害。我们计算出，电视新闻对这次事故的报道相当于价值最少300万美元的广告投放，报纸和杂志对百事(不算迈克尔·杰克逊)的曝光价值超过1 000万美元。它对迈克尔的专辑销售也是有益无害，专辑销量立刻开始飙升，从已经飞入云霄的数字上升到了宇宙高度。

在一年之内，百事的媒体投入没有增长，而广告的认知度上升了24%。这是一个令人震惊的数字，因为在这个行业里，广告认知度上升0.3个百分点，大家在走廊上相遇就要击掌庆祝了。回忆得分(recall score)达到行业平均水平的两倍。AC尼尔森公司的调查数据表明，百事的市场份额在12个月内狂涨了两个百分点。我们知道一个点价值2.5亿美元！

迈克尔对于获奖的判断也是正确的。我们卷走的金牌比诺克斯堡(Fort Knox)[①]的金子还多，我们总共赢得了74个重要的创作奖项。

在百事的总部，罗杰·恩里克在微笑。他想要大动作，他得到了大动作。他一直给予我们自由的空间。他喜欢说，他给了BBDO一笔没有上限的预算，可我们不知道怎么回事还是超过了。但即便是他，对这个结果也挑不出毛病来。百事的市场份额继续逼近可口可乐，然后，“非预期后果”法则引发了最后一个有利于我们的结果：新可乐。

① 位于阿拉斯加的金矿。——译者注

我在第二章里已经谈过,“百事挑战”行动如何使可口可乐改变了自己的配方,抛弃了自己的传奇品牌,以有史以来最大的营销昏招,推出了新可乐。不过,这不仅仅是“百事挑战”的功劳,而是因为“百事挑战”以及其后的迈克尔·杰克逊广告所引起的轰动效应,令亚特兰大(Atlanta)[1]人胆战心惊,这才铸成新可乐这个大错。

第二年,我们又有机会飞上云霄——这一次是麦当娜。她是在年轻人心目中惟一能和迈克尔·杰克逊相提并论的女星。但这一回的大新闻是我们从云霄上摔了下来。

我们知道,麦当娜可以立竿见影地使消费者认识并强烈关注某种产品。我们的目标,是促使那些看 MTV 电视台的观众把我们的品牌与一种他们所崇拜的个性联系在一起。我们从麦当娜的新专辑《像个祈祷者》中挑选了同名主打单曲作为我们广告的配乐。我们付给她不菲的报酬,而且如果广告持续播放,对于她的专辑推广也可以起到事半功倍的效果。这是一个双赢的交易。

百事与麦当娜进行合作的消息成为一个新闻,虽然主要是在媒体圈内部,但仍然是新闻。还有一个情况也很引人注目:这则广告将会与她的新专辑、新歌、新 MV 同时发布。每个人都在等着这四样——专辑、歌、MV 和广告。

在这件事上,一位犹太拉比会叹一声“哦伊”,以示痛苦。而天主教和新教团体就完全是在咆哮了。《像个祈祷者》的 MV 把基督教的宗教形象变成一堆煽动性的色情杂烩,被许多虔诚人士视为猥亵而渎神。由于 MV 的歌就是百事的广告歌,所以天下大乱了。

我们并不天真。我们知道麦当娜一直危步于普通美国人的道德底线边缘。但这个录像带仍令我们完全猝不及防,它越过了这条底线。百事和 BBDO 与这个 MV 毫无关系,甚至根本就一无所知,但这于事无补。从我们的广告在《考斯比一家》(*The Bill Cosby Show*)中播出的那一刻起,百事的命运就与麦当娜的失却天恩联系在了一起。本该是营销上漂亮的一击,现

---

① 可口可乐的总部所在地。——译者注

在却变成了一场灾难。观众感到困惑，他们无法将麦当娜的 MV 与我们的广告区别开。要结束这种困惑的惟一办法，就是撤下这个广告，再也不播。我们就是这么干的。以前我一直不明白股票经纪人所说的“别跟行情较劲”是什么意思。我猜可能是跟股票走势有关的什么玩意儿。但是现在我懂了。当潮流向你涌来时，不要逆流而动。我们把这些事都料理干净，舔好伤口，继续前进。

幸运的是，我们还有其他的办法可以飞入云霄，可以坚持我们的高风险高回报的广告战略。这就是超级碗。在利用超级碗吸引眼球方面，BBDO 的动作比较慢。要知道这是 20 世纪 80 年代中期，超级碗并不是所有广告公司争奇斗艳的秀场。至少当时还不是。

这一切都随着苹果公司的“1984”广告而改变了。1984 年 1 月 24 日，这则广告于第 18 届超级碗期间播出。它表现了一幅未来世界的景象，一个健美的金发女郎朝着镜头疾奔而来，用手中的锤子砸烂了屏幕，顿时老大哥(Big Brother)的影像烟消云散①。这则广告改变了一切。它只播放了一遍，但直到今天还有几百万人能记起它来。这是个惊人的成功，因为只有加利福尼亚和华盛顿特区两地的狂热橄榄球爱好者，才会记得当时是突击者队(Raiders)以 38 比 9 击败了红人队(Redskins)。从这一刻起，广告开始变得比赛事本身更为重要了。

我们看了那场比赛，还有“1984”广告，满怀敬畏和钦佩，还有嫉妒。我们也想做出这种震撼人心之作。在接下来的几天里，当我们看到报道说有 20 万消费者冲进苹果代理商那儿去见识新的苹果电脑时(不可思议的是，“1984”广告里并没有直接出现电脑本身)，我们知道，广告业的整体面貌就此改变。事实上，在超级碗上播放的广告，确实可以移动某一类型客户的指针。

如果说这其中有什么洞见的话，那就是我们承认时代已经完全不同，我们以前错了。一个自我检讨也可以成为一个重大的洞见。当然，这是一个洞见而不是一个创意，因为它可以引发行动，带来创意。

---

① 《1984》一书中专治独裁和思想镇压的象征。——译者注。

我们早就知道，作为收视率最高的电视节目，超级碗永远吸引着消费者。但我们总是羞于向客户推荐它，因为吸引这2亿美国人眼球的代价十分昂贵，而且你做的任何工作都会被淹没在一大堆乱糟糟的广告之中。太多的广告想赢得注意了。不过从另一方面来说，这是一个营销人员的梦想。这是全年里的惟一一天，广告主可以在全美国每一个族群的人面前展现自己。

当我们深入挖掘超级碗背后的相关数字时，我们还发现，人们在“超级碗星期天”这一天所购买的汽水、比萨、薯片和零食比其他任何一天都多。这是个有趣的现象，当我们将它与我们的几个大客户，即百事、必胜客和菲多利，联系在一起的时候，这个现象就显得非常引人注目了。我记得www.1-800-flowers.com网站[1]的首席执行官曾把情人节描述成他的“超级碗星期天”。他把“超级碗星期天”当成了一年里销售额最高一天的代名词。对我们的很多客户来说，“超级碗星期天”正是他们想要的“超级碗星期天”。而我们一直忽略了它。

与迈克尔·杰克逊的合作以及由此引起的反响，使我们获得了勇气。第二年，泰德·萨恩为百事创作了一则专门用于超级碗的广告。场景设置在未来，一位考古学教授带着一班学生，对一幢遗址——这是一幢现在的典型郊区住宅——进行“发掘”。学生们一边喝着百事可乐一边干活。他们找到了一个棒球，教授称之为“他们在其他人的注视中用来互相高速投掷的一种球形物体”。然后是一把电吉他，他称之为一种“产生巨大的、使他们会随之痛苦扭动的噪音”的设备。当一个学生挖出了一个可口可乐瓶时，教授细细查看，默不作声。“这是什么？”学生问道。“我不知道。”这位学识渊博的人回答。这是个厚颜无耻的广告，但并不肮脏，并且完全符合我们喜欢对可口可乐采用的奚落手法。它成为BBDO历史上最受推崇的广告，赢得了戛纳广告节大奖（Grand Prix），并成为超级碗期间播放的广告中观众回忆得分最高的一个。这是此后BBDO达到这一水准的一系列广告的开始。

---

① 一家网上花店。——译者注

这个成功打开了客户需求的闸门。突然之间，他们都要求上超级碗了。他们授权（并且给钱）给我们，要把活儿做到超级。

比如，维萨让我们制作了专门用于超级碗比赛的广告。而且到了1989年，维萨成了超级碗比赛的独家赞助商，再一次把运通卡挤到了外面。吉列在1991年超级碗比赛前后推出了"感应"剃须刀。菲多利更把这看成是自己所有新产品上市的关键。他们请杰森·亚历山大（Jason Alexander）为"路德古德"脆饼干（Rold Gold）做广告，请拉里·伯德（Larry Bird）和卡里姆·阿布杜勒·贾巴尔（Kareem Abdul-Jabbar）为乐事薯片（Lay's）做广告，请伊利亚·伍德（Elijah Wood）为华菲利（Wavy Lays）做"只吃一片"的广告，请前美国小姐爱丽·兰德里（Ali Landry）拍摄在自助洗衣店里介绍多力多滋酥的广告（菲多利的名单无穷无尽）。哪怕是自20世纪80年代初起退出了这番喧嚣的联邦快递，也吃了回头草，成了超级碗的常客。1998年，我们为联邦快递制作了一则超级碗中有史以来成本最低廉的广告。画面上是电视机调试模式下的彩色条块，一家虚构的公司打出滚动字幕，向观众致歉。画外音解释道：真正的广告画面是袋鼠跳舞，还有加思·布鲁克斯（Garth Brooks）出演，但现在没得放了，因为该公司的广告公司里的"某个蠢货"给NBC送录像带的时候没有用联邦快递；现在这个广告公司已经被炒掉了。值得一提的是，关于这则"道歉"广告，我不能确定是哪件事更不可思议——是它的制作成本如此之低，还是联邦快递的高层有勇气让我们播放它。

你可以说，我们对于超级碗的洞见使BBDO飞上了云霄，因为它给我们带来了新的客户，比如M&M巧克力、士力架还有嘉信公司（Charles Schwab）。他们来找我们，部分原因就是看中了我们在超级碗广告中的表现。有一段时间，我们为自己的诸多客户购买了如此之多的超级碗广告时间，以至于伯妮斯·凯娜（Bernice Kanner）在她的《超级碗广告》（*The Super Bowl of Advertising*）一书中所说，圈内人士都把它叫做"BBDO碗"。

我们没有忘记用大牌明星做广告能给客户带来的巨大推动作用。但从麦当娜事件中，我们切身体会到，名人代言充满风险，有可能会让你落个灰头土脸——其他的广告公司也发现了这一点。比如斯碧尔·沙博德

(Cybill Shepherd)在担任全国牛肉委员会(National Beef Council)代言人期间,宣称自己从来不吃红肉。她在热门剧集《蓝色月光》(*Moonlighting*)中的搭档布鲁斯・威利斯(Bruce Willis)为西格兰姆公司(Seagram)的冰酒桶做广告,可他却爆出了因酗酒而接受治疗的新闻。我们对此心知肚明,但在此后的岁月里,我们百事广告中仍出现了一大批名人,例如,雷・查尔斯、比利・克利斯托、辛迪・克劳馥(Cindy Crawford)、莱昂纳尔・里奇(Lionel Richie)、鲍伯・多尔(Bob Dole),国际象棋冠军加里・卡斯帕罗夫(Garry Kasparov)和纳斯卡赛车冠军杰夫・加登(Jeff Gordon),一直到布兰妮・斯皮尔斯和碧昂斯・诺里斯(Beyoncé Knowles)。还有,对了,唐・约翰逊(Don Johnson)。

记得唐・约翰逊吗?他曾经利用《迈阿密风云》(*Miami Vice*)剧集给他带来的短暂名声风光过一阵。他穿着儒雅的阿玛尼(Armani)外套,扮演卧底,令年轻人十分着迷。有谁知道他只是在演戏呢?

我不愿在这么多年之后还这么粗鲁,但是找唐・约翰逊来演百事的广告,这是一个名人做代言的活生生的教材。在拍摄现场,哪怕是亿万富翁也得听从我们的耳提面命。我们告诉迈克尔・杰克逊唱歌词时要强调什么,我们为罗纳德・里根撰写台词,我们给雪莉・麦克雷恩(Shirley MacLaine)做时间提示——尽管他们并不需要。在与几百位名人合作的职业生涯过程中,我对他们的评价都很厚道。只有唐・约翰逊例外。

最开始一切都还默契。他礼貌地参加前期准备会议,打来热情的电话,询问服装与拍摄地点,甚至合同谈判也进行得比较顺利。但随着开机时间的临近,唐・约翰逊那令人吃惊的亚马逊人的自我主义露头了。他开始不停地与我们的功勋导演雷德利・斯科特(Ridley Scott)就艺术方面的分歧喋喋不休。雷德利曾执导过《异形》(*Alien*)、《黑雨》(*Black Rain*)和《末路狂花》(*Thelma and Louise*)。每拍一个镜头,唐就要发表一篇小型的演讲,使我们毫无必要地被迫以昂贵的代价超时工作。

由于不理解雷德利的执导思路,或是不想理解,约翰逊把注意力从产品转移到了他自己身上。他破坏了广告拍摄中不成文的规矩:没有什么比产品更重要;别提自我,别提气质,别张口闭口什么更好的创意。甚至迈克

尔·杰克逊都懂这些道理，所以为我们修改了他最红歌曲的歌词。但是唐·约翰逊认为这个广告是拍他的，百事只是凑个热闹。

此前唐在合同中要求，他有权拒绝接触或是饮用产品。这很常见，名人们以此来告诉大家："看到没？其实我并没有出卖我自己。"但这并不妨碍他们在日本"出卖"自己，因为他的朋友和同行们看不见在那里播放的广告。

拍摄开始之后，我们对唐·约翰逊的那一套越来越感到厌倦。于是我去找歌手兼作曲家格伦·弗雷(Glenn Frey)。我们广告的背景音乐就是采用他的热门歌曲《你属于这个城市》(*You Belong to the City*)。他和唐关系亲密，并和他一起出演这个广告。我假装对格伦的合同不熟悉，问他的合同里有没有条款规定他可以不碰或是不喝百事。不出所料，格伦对我的问题感到很惊讶。但他立即明白了我的意图。当我告诉他唐的合同里有这个条款的时候，他想出了一个恶作剧。我们的广告里一个至关重要的道具是一辆价值20万美元的法拉利特斯塔罗萨跑车(Ferrari Testarossa)，格伦知道唐对此一直十分觊觎。事实上，唐已经暗示了一个星期了，希望拍摄完成后百事公司可以将这辆车当成奖励送给他，以示对他赏脸出演的感激。

这不可能。我们这辆20万美元的宝贝是租的，回头得物归原主，还给汽车经销商去。

我们开的小玩笑是这样的。在拍摄的时候，我看准一个唐正坐在驾驶座上、格伦坐在旁边的当口，叫了一个暂停。我走到车边，轻声问格伦他能不能在镜头前喝一口百事。格伦强硬地用"合同上怎么写就怎么办"表示拒绝，让唐觉得他们俩的条款是一样的。然后我告诉格伦，如果他把可乐罐放到唇边，我可以说服百事的人，把这辆法拉利送给他。

我可以看到唐的下巴抽动了一下，然后松开了。但是格伦还是没有同意。

我拿了一罐冰凉的、闪亮的百事放到汽车仪表板上，说："拜托了，格伦，拜……托……。我真的希望我可以让你把这辆车开回家去。"

格伦的火候拿捏得分毫不差。他顿了一顿，然后说："把百事给我。"

所有的人笑得人仰马翻。

除了唐·约翰逊。他现在已经意识到这是个玩笑了，而且对象就

是他。

从这一刻开始，在接下来的三天拍摄中，唐再也没有对我们说过一个字。他切断了所有的沟通，只是需要时才从拖车里出来，为我们奉上专业而例行公事的表演。

几周之后，敌意的沉渣仍在泛起。

我们的广告将在百事装瓶商大会上首映，地点在旧金山。就在这之前，唐的经纪人史蒂夫·博诺(Steve Borno)打电话给我说，如果我们不送个“红包”，以对法拉利恶作剧做出补偿的话，唐就不出席这个大会，尽管这是合约中规定的义务。

我知道，当有人侮辱你时，最好的办法就是让他重复一遍。于是我让罗杰·恩里克打电话给史蒂夫·博诺，要他重申一遍“红包”的要求。博诺退缩了。唐·约翰逊出现在了大会上，鞠了一躬，然后就走了。他拍的广告反响还不错。

有一件事，唐·约翰逊至今都不知道。在拍摄开始之前，雷德利·斯科特曾考虑过让唐来担任他下一部电影的男主角。唐在片场的表现使他打消了这个念头，另找了别人。

我现在感觉好些了。

也许你会觉得，我认为所有的演员心中都有一个巨大的弱点，即他们很难甘当绿叶，去让产品成为光芒四射的主角。为了打消你这个念头，我再谈一谈比利·克利斯托的例子。他完美地达到了广告拍摄中复杂而令人困惑的要求。那是一段愉快的经历。

1986 年 2 月的一个清冽寒冷的早晨，我们正在纽约长岛的银杯摄影棚(Silvercup Studios)拍广告。在 8 号棚里，不少人靠在绛红色的折叠椅上无所事事。大家都是为一个介绍百事轻怡可乐的新标识和包装设计的广告而来，该广告由比利·克利斯托领衔主演。他扮演自己大受欢迎的角色，惯说“你看起来太绑(棒)了”[①]的费尔南多·拉马斯(Fernando Lamas)。这

① 费尔南多的英语有西班牙口音，所以发音不准。原文 mahvelous 即为他说 marvelous 的发音。——译者注

句话当时正风靡全国，我们也想借借东风。

一上来比利就很投入。他貌似温情地盯着新的轻怡可乐罐，连珠炮似地把他的第一句台词喷了出来："你变样子了，而且亲矮(爱)的，你看起来太绑了。"

我站在后面，默默地看着监视器。我们不是在演小品。我想拍得从容而有节奏感，但他的表演没有留下足够的空间。我扭头对编剧阿尔·梅林说，"他念台词念得太快了。这样我们就没法把产品的镜头切到他的话里去了。如果我们让他放慢速度，他会觉得不高兴吗?"

这几句话一层层地向场上的明星那儿传。创意总监告诉制片人，制片人再传给导演帕特里克·拉塞尔(Patrick Russell)，他犹豫了一会儿，然后小心翼翼地走近比利，轻声细语地恳求。

"木——关系!"比利以完美的"费尔南多口音"吆喝了一嗓子。大家都笑了。

我明白，比利正在为我们表演呢，于是我说："好了，让我们拍出一个更好的比利·克利斯托来吧。"

他笑了。于是气氛明显缓和了下来。

但是，又一个危机出现了，我们发现在我们的剧本或是我们的机位中，没有能够展现可乐罐这个产品的地方。这是一段比利·克利斯托的近景拍摄，却把产品给落下了，那可是我们的衣食父母啊！我们开始解决这件蹊跷事的时候，比利开始与那个轻怡可乐罐亲密接触起来。他在逗我们开心，也在自娱自乐。

"你不但看起来很绑，你尝起来也很绑，我的 12 盎司的宝贝。"

然后他把罐子偎在怀里，还轻吻了一下。

"你常来这里吗?"

就在这一刻，我想起了电影《当哈利遇见莎莉》(*When Harry Met Sally*)的编剧兼导演诺拉·依弗朗(Nora Ephron)的话。她在谈到选择比利·克利斯托当男主角时说："毫无疑问，你有了比利，你就有了免费的笑话。"我在心里祈祷，希望刚才摄像机没有停，记录下了这一幕。结果真的有一台机器拍下了。于是我们在很大程度上就以此完成了这则广告。

这个广告与唐·约翰逊的广告在那次大会上一起放映。比利的表演令全场爆棚。我一边看着那些装瓶商开心地嚎叫着，要求我们把这段广告一放再放，一边心中在想，当你的明星是从完美地执行方案中获得满足，而不是把它搞得乱七八糟，那该有多美好啊。

那就飞入云霄了，宝贝。

在广告业，关系的重要性也许比在其他任何行业都要高。事实上，可以说它就是一切。

第十二章 保护你的洞见

如果你不能保护你的洞见，那么拥有它仍毫无意义。如果一项洞见在受到了攻击后由于妥协让步而彻底走样，或是被没有理解其意的客户驳回，或是被小团体的意志剥夺了最初具有的深刻性，那么它就不再是一项洞见了。它仅仅是一个主意，或者一项建议，并不比某一次会议中被人们抛出的任何主意或建议高明。你如果再继续采用它，很有可能会被引向一项愚蠢的策略。

要保护一项洞见，你就必须要知道它的敌人是谁。

● 求同心理。有些人试图把洞见降低到他们熟悉的水平，例如他们以前曾经听过或是见过的某种东西。这些人在评判洞见时考虑的是其同质性，而不是其与众不同的差异性。

● 抄袭心理。有些人想让你的洞见与其他人的做法一样。"我要一个像耐克那样的活动。"他们告诉你。这与求同心理很像，但是它更糟。你的任务不是拿出一个能与他人的作品媲美的洞见，而是去直接模仿这个作品。那你还不如照抄得了。

● 任何机构里都有哆哆嗦嗦的中层人员，他们有说"不"的权力，却没有说"好"的信心。他们可能仅仅是因为对自己的判断不够自信，不敢向上汇报，从而就此扼杀了一项洞见。

● 有些人无法达到你的境界。他们缺乏尝试新东西的经验或是智慧。

● 最糟的情况是不信任。他们对你的洞见、判断、智慧或是直觉不予理睬，而是更喜欢他们自己的那一套。这是即将开始一段糟糕的、无法善

终的合作关系的信号。当你倾尽全力，却得不到客户认同时，你们双方都有了问题。

我不想让自己看起来像个历经挫折的广告人，怅惘地回忆所有那些可能、也许、照理说应该被采纳的洞见，并惦念如果客户和我一样聪明该有多好。但我确实目睹过好的洞见被扼杀，并且我从中学到了可以保护它们的几招。

保护洞见，要从客户关系开始。在广告业，关系的重要性也许比在其他任何行业都要高。事实上，可以说它就是一切。你与客户关系紧密，意味着允许你有机会偶尔失败一次。你不可能每次都能打出本垒打来。如果你与客户之间没有稳固的信任关系，他们将不会容忍你的失手。你会被看成一个失败者，而不是一个已经积累了足够本钱的值得原谅的伙伴。

我想起了一个黑暗的日子。1982 年 12 月的一天，我去百事总部为他们演示我们最新制作的广告。这一向是我们每年的大事，因为百事是一个大客户。当然这对百事来说也是大事。我们几十年来为他们屡建奇功，他们的期望值很高。我们是百事的一个非常重要的伙伴。我们对第二年，也就是 1983 年的主题广告语的提案是："哇，好一个百事的时代。"我们制作的广告在音乐和剪辑上非常流畅。但是也就仅此而已。它们的内容十分苍白。它们不会令可口可乐感到恐慌，也不会让处于销售一线的装瓶商受到鼓舞。会议结束之后，百事的高层一片死寂，这是我从未经历过的局面。一周之后，从装瓶商那里传回来的冷淡回应更是雪上加霜。万幸的是，我们在百事面前有足够的资本，换句话说，也就是拥有足够的信任，因此我们得到了"重新来过"的机会。我们的广告确实应该被枪毙，但我们的关系不会。

从前，关系通常意味着上流人士的关系网或是自成一体的小圈子。大家一起前往普林斯顿，共进午餐，喝上三杯马提尼，周中的时候再打一场高尔夫。一个客户想送他的女儿一匹小马，第二天，广告公司的客服就把这匹马送上了门。这听起来似乎陈腐老套，但在 20 世纪 50 年代和 60 年代初就是如此。那时，关系的主要立足点是交际。交际才是把大家紧密连接在一起的胶水。作品的创意只是第二位的东西。

到了20世纪60年代，随着DDB公司的比尔·伯恩巴克及其追随者们的天才作品的出现，情况发生了变化。突然之间，以大众、艾维斯和阿卡塞泽(Alka-Seltzer)[①]的广告为代表的新奇大胆作品开始占据了主导地位。

没有什么东西能比一个好的作品更能与客户建立良好关系了。它就像是鸦片一样。只要客户体验了伟大的作品，他们就会想要更多。那些第一次感受到其中妙处的人尤为如此。结果你赢得了他们的尊重和信赖。

我记得有一次，艾伦·罗森海恩在曼哈顿的街角偶然遇到了杰克·韦尔奇。艾伦说："你好，杰克。你知道，菲尔他们明天要去给你看一些新的作品。我希望你会喜欢。"

杰克说："我肯定会喜欢的。但如果不喜欢，也没有关系。我确信他们最终会弄好的。"

这就是信任。

但是我并不是在说要与错误的对象建立信任。任何机构里都有一个明确的等级秩序。首先要过我们称之为"低级探员"(Junior G Men)的助理品牌经理这一关。他们有权枪毙你的洞见，却没有权批准。然后洞见被逐级上报，一直到首席营销官和首席执行官那里。给予中下层职员应有的尊重，这很重要。但你的注意力应该永远放在高层人士的所看、所听和所想上。

这是有原因的。高层人士可以接触到更多的信息。对于公司、公司的形象、公司的战略，他们比任何人都了解。他们对公司的品牌问题敏锐而富有洞见，因为他们与之一同成长，并且每天都在思考这个问题。在一个很重视广告的公司里，你肯定会发现首席执行官同时也是首席品牌官(Chief Brand Officer)。

高层人士知道自己想要什么，因为他们是公司前进方向的最终决定者。这对我们的工作而言是一个积极的因素。如果联邦快递的弗雷德·史密斯或是通用电气的杰夫·伊梅尔特(Jeff Immelt)认可了你的洞见，那你的作品质量将大不相同。他们对于未来具有自己的洞察和理解，他们可

① 一种药物。——译者注

以使一个好广告更有力量，更加出色。更重要的是，高层人士掌握了你的命运。有一次，我对于和联邦快递的合作关系感到担忧，创始人兼首席执行官弗雷德·史密斯提醒我说："不用担心，菲尔。只有首席营销官迈克·格伦(Mike Glenn)和我有权炒掉你们。"

信任并不是一夜之间得来的。毫无疑问，它来源于出色的作品。但是你需要采取微妙的（几乎是狡诈的）策略增加你在高层面前露面的时间。这一套我经历了很多，以至于现在已经视之为一种固定模式。你先要和中下层职员开许许多多的会，然后，有一天，首席执行官决定也参加进来；或者是中下层职员说："现在我们得让老板过目了。"当你向首席执行官做提案时，你看到他开始有所反应。最终他忘了别的会议，因为他发现我们制作的作品以及整个过程本身很带劲、很诱人、很有趣，从而使他受到了启发，得到了公司运营上的其他洞见。关系于是就这样建立起来了。到了某种程度以后，你就发现可以直接拿起电话打给首席执行官，邀请他共进午餐或是参加晚宴，他会接受你的邀请，因为他知道你有他感兴趣的东西，你们俩都可以从中有所收获。

这是个精巧的外交游戏。你日常打交道的是中下层职员，他们对于任何人越过他们直接找老板都非常敏感。如果你的手往高层那里伸得太长，这可能会毁掉你的客户关系。

几年前，有一次我正在外地出差。天很晚时，我在酒店房间里接到了某个客户的首席执行官（就不提他的名字了）的电话。这是个奇怪的电话，不过我们的关系非常好，我对他有很多事情都可以开诚布公地谈。他说他对某个部门的一些人有点担心。我们打理他们的广告，因此对他们都很了解，我知道他说的是广告总监、营销主管甚至还有这个分部的总裁。

"你担心什么？"我问。

"我不确定他们有任何可取之处。你能非正式地告诉我你对他们的看法吗？"

"非正式地？"我问道。

他向我保证，他不会告诉第三个人。

因此，我就把事实和盘托出了。我认为他的这帮人属于我打过交道的

最差劲客户之列。我逐一列举了他们的判断失误、他们错失的机会、他们构建的团队所存在的薄弱环节。

他向我表示感谢，并再次保证这只是非正式的谈话，然后挂断了电话。

第二天，他打电话给这些人说："让我来告诉你菲尔·杜森伯里对你是怎么看的吧。"

我之所以知道此事，是因为那位分部的总裁在6个月之后，解雇了我们，并告诉了我其中的原委。尽管有我的严厉指责，可他还是保住了自己的位子。至今我仍不明白那位首席执行官为什么要出尔反尔。

但是，与高层人士保持密切的关系，最好的理由并非仅仅为了让你的作品安然过关，而是要从他们本人嘴里得到第一手的指示。对于品牌的运作，如果说客户的公司里没有人的主意能比首席执行官更高明，那就意味着你需要从他那里得到一些指引。你的洞见受到了客户公司从上到下的称赞和批准，你在此基础上创作出了广告，自觉十分了得，然后你听到首席执行官说："这个不适合我们。"没有什么能比这个结果更令人感到气馁了。20世纪90年代中期，我们在为嘉信公司服务时就遇到了这种情况。我们与嘉信的高管们紧密合作，拿出了广告方案。可是在为公司董事长查尔斯·施瓦布(Charles Schwab)做提案后，他说："这不是我们想要表达的东西。"就用这么简单的一句话全盘否定了我们几个星期的工作。

那一刻我觉得我的血都凉了下来。我知道我们完蛋了。不仅仅是因为查尔斯·施瓦布是这幢楼的主人，以及他对于这个品牌的认识超过世界上其他任何人，而且还因为我和他没有私人关系，所以我们无法得到第二次机会了。

为了避免这种情况的发生，BBDO创意人员查理·密斯默的做法是，如果没有与对方的首席执行官或是能接触到的最高级人员坐下来谈一谈，他连笔都不会动一动。密斯默希望能从首席执行官那里了解到所有的事情，从他对公司的看法，到对广告中的幽默或是音乐的感受。无论是面对一个新客户，还是一个拥有新的管理层的老客户，查理都是如此。这并不是说我们想亦步亦趋地投首席执行官所好，而是因为制作他们绝对不会买的作品没有任何意义。

如果发挥到极致，一个良好的客户关系甚至可以在你的洞见尚未正式演示之前就起到保护它的作用。我和某个首席执行官有一个多年的秘密约定。他坚持要在他的高级营销职员们看到并认可我们的创意作品之前，先看到它们，并且那些人对此一无所知。这真是一种超现实主义的美妙体验。你站在那里，向这些才思敏捷、要求严格、经验丰富的营销人员演示你的作品，与此同时心里却知道，无论他们从里头挑出什么刺来，它们都已经闯关成功了。我并不认为这位首席执行官的行为是鬼祟卑鄙的表现，或者是他不信任他的高级职员的判断力。作为一个广告人，我对首席执行官如此深入地介入到这个问题中来表示欢迎。这表明他对于自己的品牌具有洞察力，并且比任何人都更了解它。

不过，首席执行官们也可能会过度投入。他们对于你的行动极具热情，甚至会忘了一个洞见以及随后的广告行动的大放异彩是需要时间的。他们急迫地渴求新鲜花样，他们可能过快地出手，把一个仍然有力的概念过早打倒。

很多年以前，我们为客户夏弗钢笔(Shaeffer)制作了12张杂志广告。夏弗的首席执行官对此非常满意，以至于把它们全都裱起来挂到了他办公室门口的走廊上，这样他每次走过的时候就可以得意一把了。三个月后，他打电话给我们当时的董事长汤姆·狄龙说："汤姆，该换广告了。虽然我非常喜欢它们，不过我想大家都已经看腻了。"

素来镇定的狄龙期期艾艾，想不出如何处理这桩公司历史上最性急的撤销事件。

最后他终于说出话来了："比尔，我不知道怎么说好，但是这些广告……还没开始投放呢。"

如果你身处一个产生洞见的行业(洞见不仅仅适用于广告业)，你就必须要把你自己当成一个传授经验、甚至是智慧的人。你必须把自己当成一个顾问，人们要向你寻求意见。年龄、头衔和等级都不是障碍，你是新兵也好，老将也罢，都没有问题。重要的是你的观点的水准。这才是你与高层人士建立关系的方法。

从前的马提尼、高尔夫和送礼物那一套再也不管用了，现在实用的增

进和巩固关系的新办法，是做客户的顾问和朋友，或者朋友和顾问。

我是在30多岁的时候学到了这一点。那时候我还挺年轻，百事创意部门的总监阿伦·帕塔许找我帮他写一篇演讲稿，他要在百事装瓶商大会上用。这是个简单的请求，我很愉快地完成了它。如果你可以用这种方式帮助一个客户，那么你就正在建设着一段关系，而且是出于他的要求，而不是你的。这不仅仅使我成为阿伦的好伙伴，从而在我需要得到他支持的时候他能发挥作用，而且这迫使我用阿伦的观点来看问题——不再只是关注于一罐软饮料，而且涉及了他尤为重要的支持者，即无所不能的装瓶商。我把自己的角色塑造为"顾问"，而不是"写广告的"。这是一种新式的送马上门，但是用的是友谊，而不是贿赂。

谈起阿伦·帕塔许，这又引出了我的倒数第二个保护洞见的观点。保护你的洞见的最好办法，就是放弃它，让客户去拥有它。这看起来是自相矛盾的，但我一直发现有一件事很有趣，那就是在任何成功的营销活动中，客户都认为这是他们的成功(他们的想法是对的)，而广告公司也认为这是自己的成功(他们的想法也没错)。如果是你想出一个羚羊挂角般的创意，却没有人知道这个好创意是从哪来的，而且没有人在意这个问题，这就意味着你正处于一个很理想的位置上。正如一位智者所说，如果没有人在乎功劳算谁的，那大家可以取得的成就就会更大。

这就是我和BBDO与帕塔许和百事之间的关系。人们说，没有谁是不可或缺的，全世界的历史也证明了这一点。但是也许阿伦是这条规则的例外，否则还有什么理由可以解释这一切呢？在40多年的时间里，他一直对百事富有创造力的形象发挥着影响，历经了一打首席执行官的更迭，以及纷繁复杂的广告活动和新品推出。大多数人差不多在他这个年龄的15年前就已经退休了，可他仍然在担当要职。阿伦·帕塔许是百事公司创意火焰的守护者，是一个看过一切、做了一切、记得一切的人。

像阿伦这样的人应该在每个成功的公司里都有。我乐于把这个人想成是公司的首席顾客官(Chief Consumer Officer)，也就是CCO。每个公司都需要一个CCO，它负责关注消费者，界定他们是谁，他们在干什么，他们喜欢什么，不喜欢什么，他们最新的欲望和怨怼可能是什么。

近年来，在广告公司里，这个工作已经落到了我们称之为“策划”的人肩上。这是个高级职位，他不用操心写广告或是巴结客户的事儿。他的任务就是纵览大局，研究客户的品牌，以及广告公司与之的关系。他最主要的关注对象是客户的顾客——消费者，理解他们的偏好、情绪和个人价值观。这就是他的工作。

公司不同，情况也有所不同。在一家餐馆里，CCO 可能就是领班，他要留意餐桌、前台的情况、室内的气氛，甚至是碟子里吃了什么、剩下什么。在一家报社里，是由“媒体监察员”(ombudsman)来担任这个新角色。他要站在读者的立场上，对报纸的方针和表现做出评估。我那家萨格港的酒铺恐怕请不起一个 CCO，因此可能就是老板自己来干这份活儿，管理着收银机，从而不断地调查，记下是谁在买什么以及多少钱。

我的观点是，每一个公司里都有这样的人，不过表现形式各有不同。可能是营销主管或是广告总监，也可能是中层职员中的后起之秀。找到这个人，在客户中找到对保护自己的品牌最有个人兴趣和激情的人。如果你的洞见和他们的目标取得了一致，他们就会给你提供你需要的所有保护。因为你和他们是一类人。

你的业余生活越丰富，你的作品就越丰富。因此，享受生活吧。在你可以移动别人的指针之前，你得先移动你自己的。

第十三章 打造一台傻瓜式洞见机器

每年,我都会举行几次面向BBDO创意总监的创意研讨会。这种为期三天的会议,给予这些来自世界各地的顶级创意人员们一个机会,去展示自己的作品,并且了解到在那些我们中很少有人去过或是听说过的地方,什么样的作品有效果,什么没效果。并不是所有杰出的广告创意或是技巧都来自美国、英国或是日本。非凡的洞见出现在每一个地方。这正是我们济济一堂,互相喝彩,共同探讨如何才能做得更好的原因。在2004年巴塞罗那的会议上,我在开幕时发表了正式的"定调子"演讲。面对这些来自BBDO全球创意队伍中的150位精英,我用了两个小时告诉他们,"有创意的作品就是一切"。如果你做出了极富创意、正中目标、令你自己引以为傲的作品,那么其他的一切都是自然而然的事——留住老客户、吸引新客户、移动指针、赢得奖项。

赞美创造性的好处,尤其在听众是一群创意总监的情况下,简直是多此一举不是?这就好像跑到一个职业篮球运动员的大会上,提醒与会者"长高一点"一样。但是根据我的经验,在让这群士兵紧握自己的创意之枪这件事上,再怎么提醒都不过分。在任何广告公司里,反创造性的力量都很强大,极具危害性,而且数量众多。它们以各种狡猾莫测的方式出现,但目的都一样:要你妥协,要你在自己和别人的信念之间采取折衷,要你满足于白璧微瑕。

你可以在某些广告公司的主管和广告主身上看到这一点。他们只相信"测试结果良好"的作品,他们不敢相信自己的感觉(不相信自己的人,往

往也不相信其他人）；

或者使客户高兴的作品（尽管我们的任务是：超过客户预期的百倍）；

或者能移动指针的作品，不管是什么指针（降价也是万应万灵的移动指针的手段，但从长远来看则未必是正确的手段）；

或者是模仿竞争对手的作品（尽管“我也是”型的广告，能给消费者留下的印象少得可怜）；

或者是获了奖的广告（但这并不能移动销售的指针）；

你已经明白我的意思，我就不再继续罗列下去了。不仅仅是在广告公司，在任何组织中创造力都经受着永无休止的攻击。当人们力排众议、坚持自己的原则和洞见的时候，人们希望听到来自他人的赞许。不管身处什么岗位，人们都需要定期的鼓励和加油。

这与一个橄榄球教练每场比赛前在更衣室里做战前动员没有区别。球员们披挂着头盔、护垫、胶带和上面印有他们名字和号码的闪闪发光的球服。他们兴奋地互相撞着头盔和护垫，为场上的战斗做好准备。你会觉得他们在跑上场之前已经斗志昂扬，觉得他们不再需要任何人来告诉他们“好好打”，“赢得比赛”。但是他们需要。每周、每场比赛都需要。也许中场休息的时候还要再来一次。

在巴塞罗那的会议上，本着纽特·罗可尼（Knute Rockne）激励战士的精神[①]，我向那些创意总监提供了我的 18 条指引（不是规则）。它们适用于任何需要激发洞见的管理人员，不管他是在大公司里的还是小公司里的，是平常行业的还是前沿领域的，它们皆适用。在此我愿意与大家共享。

- **让洞见自己产生，而不是去制造它。**

你不可能光靠自己写出每一条广告，或是想出每一句主题广告语，或是得到每一个洞见。如果情况是这样，那么你的公司不可能有发展。你只有这么多脑细胞，一天只有 24 个小时。换句话说，你不是无所不能的。

面对事实，接受它，然后开始依赖其他人的创造力，于是你的公司开始

① 纽特·罗可尼是 20 世纪初美国圣母大学橄榄球队的教练，美国体育界的传奇人物，善于激励队员。——译者注

起飞。

不久以前，有一群我毕生的同事——他们是我雇用并共事了30年的人——碰巧聚集到了一间会议室，把我们无偿为纽约市制作的广告再润色一番。就像广告人习惯做的那样（尤其是老广告人），我们开始闲谈起美好的老日子来。每个人都回忆起所有他创作的精彩广告，他写的歌，他发掘并起用的演员，他是怎么想出那个主意来的。这是一伙强势人物之间愉快而有趣的闲聊，我没怎么插嘴。在这场即兴座谈结束之后，有个旁观者注意到我说得很少，于是转过头问我："你写过什么广告吗，菲尔？"我知道这是个玩笑，但是有那么一小会儿，这句话让我感到愤怒。不管是不是玩笑，这个家伙是在质疑我的创作才能吗？

不过仔细想想，也许我是反应过度了。很久以前，我就再也没有必要去证明我可以写出自己的广告了。如果公司仅仅依靠我的创作，那我们就会只有两个客户，而不是200个，只有一间办公室，而不是160间，读者们可能也就因此而看不到这本书。在某个时候，我已经完成了从"需要自己想出洞见"到"要求其他人让洞见产生"的微妙转变。这就是做一个明星和做一个管理人员的差异，或者说得更明确些，是做德里克·杰特和做乔·特瑞的区别。而且我发现后者更有好处。

这就是我努力想告诉那些创意总监的东西。如果他们可以从同事的好作品中获得与自己作品同样的自豪感，那么他们的成绩将不止是成倍提高，而是会以指数级的速度增长。下面的指导会告诉你如何做到这一点。

- **雇用比你聪明的人。**

半个世纪以前，戴维·奥格威在《一个广告人的自白》（*Confessions of an Advertising Man*）中说了这句话。此后，我在所有伟大的广告公司的领导的演讲中不断听到它。这句话每年都需要加以重复（我也正在重复它），这件事本身揭示了人性中一些深刻的东西，以及为什么有的公司总是繁荣兴旺，有的却总是一团乱麻。这源于你所雇用的人。

正如有一次杰克·韦尔奇在谈到空地棒球时说的，"在你个子很小的时候，挑选队员时你总是最后一个被挑中的，而且被派去打右外野。几年后，变成你挑人去当右外野手了。在长大的过程中你学会了一件事：你要

挑选最好的队员，这样才能取得胜利。”

尽管这是一件如此显而易见的事，可是还是有很多管理人员不这么做。谁能告诉我为什么？也许是因为他们看到了人才却无法鉴别。（在这种情况下，就不应该让他们去管理任何事情！）也许是因为他们请不起最好的。（上帝发明了银行和贷款。如果你雇用了最好的人，那么为此贷款也没有多大风险。最大的风险是根本就不做任何事。）但是如果你深入发掘，会发现根源其实是人性自我的脆弱。人们觉得受到了那些有天赋、有主见的人的威胁。这是个非常强烈的动机，以至于哪怕明知道这是事业上的自杀，他们也会这么做。奥格威说得好：“如果你是 10，你雇了个 9，然后他再雇了个 8，8 再雇 7，最终你们会变成一个侏儒公司。如果你们都雇用比自己大的人，你们会成为一个巨人公司。”

- **随时要评判一个人对于创意的激情。**

要对此予以额外多一点的重视。一个充满激情的洞见鼓吹者将远胜过一个平淡冷漠的人。在激烈的战斗中，你会希望有这个人在你这边。

20 世纪 70 年代时，我还在经营着自己的广告公司。有一次我去和一家大型家用品公司的营销主管开会。他的工作是铲除掉美国本土的蟑螂。当时我的公司的情势危急，因此我正试图努力留住他这个客户。但这次会议却成为了我职业生涯中最令我气馁的一次。

在他的助手领着我进入他在企业园区的办公室那一刻，我就该意识到这一点。他站在里面，背朝着我，穿着熨得很平整的泡泡纱套装，叼着一支烟斗，沉思地凝望着窗外康涅狄格旷野上的美丽湖泊。他戏剧化地表现着对我的忽视，于是我在那里站了一小会儿。然后我听到一个声音响了起来，正是这位“泡泡纱”在说话。但是他仍没有转过身来跟我打招呼、握手、请我坐下。他说了一些关于他工作的情况。由于玻璃的反射和他背着身的缘故，他的声音变得含混模糊。听起来就像他正在一个非常嘈杂的体育场里做公开演讲，我不太能听得清他在讲什么。

最终他转过身来，还轻轻地磕了一下脚后跟。他让我觉得我将要接受的是来自乔治·巴顿将军（General George Patton）的命令，而不是来自一家位于康涅狄格郊区的家用品公司杀虫剂部门营销主管的要求。

他发表了一番鼓舞士气的讲话，力图让我振作起来，从而可以投入最大限度的努力，为他们公司的蟑螂喷雾剂创作出最优秀的广告。这位老兄对那下流可耻的蟑螂充满了刻骨的仇恨，直说得满嘴白沫——是真的冒起了白沫。他描述了一幅可怕的画面，介绍了许多惨无人道的酷刑，要我考虑拍进电视广告。我给他看了几张随身带来的情节图板。但是，在他看来“杀伤性”远远不够。他要求我们表现出蟑螂漫长的极度痛苦的惨死。我想，这个人真是极度仇恨蟑螂！这给我留下了非常深刻的印象。

但是，我慢慢地发不出笑声了，因为他的想法是如此的粗俗而愚蠢，以至于当我离开他办公室的那一刻，心里就知道我们的关系结束了。我怎么能与这样一个客户合作呢？这不是一个我希望将来能在我心里占据一席之地的客户，我也不认为我可以传递他所希望的那种奇怪而残酷的讯息。他对于消灭昆虫很有激情。我没有。就像一段糟糕的婚姻一样，一方比对方爱得更多，多很多，于是他们离婚了。和平分手。

但是，我非常赞赏他对于自己的工作、自己的使命、自己的想法的激情。就这件事而言，这是一种对庸常琐事的激情，可是仍然是激情。让人感到有些滑稽的是，在我心中，“泡泡纱”成了激情鼓吹的最高标准。如果我什么时候需要找人来抵御蟑螂的入侵，我第一个就找他。30年后，无论何时当我听到一些年轻的主管精力充沛、甚至是野蛮粗暴地捍卫自己的立场时，“泡泡纱”还是会在我的脑子里一闪而过。这个主管也许错了，被误导了，过分了，失去控制了，但是你不能忽视这份激情。激情是个好东西。

- **以价值来判断一个洞见，而不是用你的经验。**

这句话说起来容易做起来难，尤其是在你已经有了一个坚定并且有效的创作理念的情况下。你的方法已经被所取得的成功所证实。难道不是每个人都应该听我的吗？未必。如果你强迫大家接受你的洞见和执行方案，那么就是在把其他的聪明人降低到你的水准上来。如果你坚持要大家只能按照你的方式来做事，那么你就是在制造小号的你自己。这与雇用比你差的人是一样的效果。

如果这样说还不够明白，那么可以拿我来做例子。我喜欢含有强烈的情感元素和幽默感的广告。但并非每个人都如此。BBDO 有一位同事叫菲

尔·斯洛特,他的作品总是与我的要求不一样,但确实是无可否认的上佳之作,并且效果一流。其中有一个是我的最爱之一,那就是菲尔为"干意"(Dry Idea)牌除汗剂做的一系列广告,主题是"绝对不要让他们看到你的汗"。在其中一则里,演员詹姆斯·伍德(James Wood)向大家解释试镜的三条法则:"把你的台词背得滚瓜烂熟。表现得好像你并不需要这份工作一样。还有绝对不要让他们看到你的汗。"这是个了不起的广告。它聪明地解决了这个产品的两大弱点:第一,除汗剂是一种无足轻重的小东西(很少有人会觉得要是没有买到正确的除汗剂的话,日子就过不下去了);第二,你不能真地表现人们使用它时的情景(最起码,如果你还想让他们看这个广告的话,就不能)。而且最重要的是,它具有一个强有力的洞见。对于除汗剂,人们希望它可以立刻生效,并且一整天都发挥作用。这是对一款除汗剂的基本要求。菲尔的广告从一个心理学的层面,艺术性地将它与成功联系在了一起,从而突破了上述的种种制约因素。"干意"不但完成了基本的工作,而且如果你使用它,你就可以更快地向前进。这个广告方案获了奖,使"绝对不要让他们看到你的汗"进入了人们的日常语言,并且在"干意"受到诸多同质产品的威胁之时,移动了指针。如果仅仅因为它没有情感或是不够好笑,我就横加干预,那我可真是一个傻瓜了。它机智而有效,这比符合要求更重要。

- **不要对意外感到意外。**

在进行所有的创作活动时,要对事故、麻烦、失败和其他灾难保持一种开放的心态,并把它们看成潜在的意外之喜。这一点非常重要。因为意外,不管是好的还是坏的,不管是由巨大的天然力量还是最小的坏运气引起的,都有一种能力,可以超越我们平凡的想象力,激发出……魔力。

如果用百事总部收到的表扬信的数量来衡量,我们曾经做出的最令人难忘的一则百事广告,就是百分之百出于意外。我们的剧本中要表现一个小女孩去看望乡间的祖母。情节图板上的要求是场景可爱而感人。为此我们找了一群毛茸茸的小狗来拍戏,希望可以营造出一些可爱和感人的气氛。但是我们什么都没拍出来。随着时间慢慢流逝,小女孩和小狗都越来越焦躁不安,情况更糟了,于是我们暂停了一会。这时,摄影棚里的一个小

男孩不小心泼了一点百事可乐到衬衫上。虽然人眼看不到污渍，但小狗们立刻就闻到了。它们被甜味吸引了过去，转眼间就围住了那个小男孩，舔来舔去，蹦上跳下。幸运的是，有一台摄像机恰好是开的，记录下了小男孩被舔得发痒，笑不可遏的画面。其他的人只能目瞪口呆地看着这一幕，并在一边默默祈祷，“镜头可千万不能偏”。我们在后期制作的时候对他的咯咯笑声进行了重新录制。如我所说，这可能是有史以来观众最喜欢的百事广告，而它完全是事出偶然。我不相信我们能苦思冥想出发痒和大笑这一幕场景来，这不光是因为很难让三岁的小男孩和一群小狗按照剧本进行表演，而且还因为这根本就没有在我们身上发生过。但这就是意外的美妙之处。意外本身的惟一不令人意外之处，就是它能远远地超乎我们的想象。

在你的团队中，需要有人担当“首席运气官”(Chief Serendipity Officer)的角色，时刻对被他人忽略的意外之喜保持警觉。这个人为什么不能是你呢?

- **不要和下属竞争。**

与管理者的情况类似，对任何一个创意总监来说，他们在人际关系上的最大问题就是总把取胜看得高于一切。当问题很要紧的时候，他们想赢。当哪种办法都行得通的时候，他们想赢。甚至在根本无所谓的情况下，他们还是想赢。如果你是老板，建议你可以舒缓一下这种想赢的冲动。每天至少放弃一个观点、一个执行方案，甚至一个概念的所有权，人们会赞扬你的开阔胸襟，并感受到拥有充分的自由进行大胆的思考，因为他们知道，你永远不会不分情由地对所有的建议嗤之以鼻。这是个值得养成的好习惯。这并不意味着你很软弱，或是任由标准下滑。这意味着你足够强大，可以让他们赢得自己的那一份。最重要的是，这表明你对于什么有效、什么无效这个问题的看法很灵活，不教条。这样做的回报就是，人们开始往你的办公室里呈上更多的冒险而大胆的作品，等待你的认可。

- **先听从感觉的召唤，理智放在第二位。**

这不只是因为，消费者就是这么做的，而且还因为这是衡量一个洞见的力量最值得信赖的标准。如果你笑了，这意味着它很有趣。如果你哭了，这意味着它很感人。如果你感受了某种震撼，这意味着它从混乱喧嚣

中脱颖而出。如果你心里什么也没感受到，那就可能是它的理念不够有力。然后你的理智就可以接手。提出批评，打回去，叫他们改进。

● **在一个基本成型的创意上下工夫。别管那些被淘汰的。**

任何一个敏锐而经验丰富的创意总监，都可以对一个糟糕的创意加以改进。但是干嘛要费这个事呢？你只是把糟糕提升成了平庸而已。一个缺乏洞见支持的糟糕创意，绝不能因为你已经在上面花了很多时间这个缺乏说服力的理由就粉墨登场。把脑细胞节约下来，用在那些无可置疑的优秀、距离完美近在咫尺的洞见上。这不只是精打细算地分配时间的问题，这才是伟大的广告公司的成就之道。如果你可以把一个概念或是一则广告的价值提升 10%～20%——不管是通过改动标题中的一个词、对文案进行调整、使剪辑更紧凑还是加强混音效果——那么你就可以以此谋生了，并且以此提高而不是降低公司的表现水准。

1996 年 11 月，维萨委派我们推广“维萨支票卡”（Visa Check Card）。这种卡的好处在于它很方便，用维萨支票卡购物时，不需要出示任何身份证明。广告将在 1997 年的超级碗期间播放，我们需要在三个月不到的时间里，做出一个有突破性的广告来。在我们拿出的几种方案中，有一个脱颖而出。它具有一系列幽默的情节，讲述了一些著名人士由于没有必需的身份证明，因而无法用个人支票付账。由此引发的结论是，如果你有一张维萨支票卡，就不会发生这种情况了。但是这个方案一开始并没有打动我们，直到有人提议让鲍伯·多尔来担任第一个广告的主角。多尔刚刚在总统大选中败给了比尔·克林顿。在过去一年的时间里，他每天都出现在电视上，因此在这一刻，他可能是全美国第二著名的面孔了。这个提议将这个已经很不错的想法提升了 20%，让结果完全不同了。吉米·希格尔几分钟之内就构思出了一个广告。多尔回到了家乡，堪萨斯的拉塞尔（Russell）市。他受到了英雄般的欢迎。人们组织了一场游行，打出“欢迎回家，鲍伯”的横幅，当地人叫着他的名字向他致意。当多尔去吃饭的时候，饭馆的女招待也亲热地叫他“鲍伯”，但是当他拿出支票来准备付账时，女招待扫过支票本的眼神开始变得冰冷，然后她说，“需要看身份证明，鲍伯。”这个广告立刻使维萨赢得了观众的注意，不仅是因为它的机智，还因为请共和

党的总统竞选候选人来出演一部幽默的广告，这本身就很有新闻价值。这就是你努力把某件事做得再好一点的结果——最后它会好很多。

● **对作品表现出真正的严苛。**

“真正”二字要加重语气。这是我从第一个导师约翰·博金那里学来的。当人们把糟糕的作品拿给他过目时，他会在语言上，甚至是肢体上非常粗野。他会把这个人赶出办公室，当着他的面撕碎他的稿子，威胁要将他大卸八块，扫地出门。这种行为很幼稚、粗鄙，但是绝对有说服力。有一次他拿起了一套大家做了几个星期的情节图板，看着它们，然后打开窗子，把它们从12楼给扔了下去。我永远也忘不了那些飘荡在麦迪逊大街和第46街上空的卡片，它们就像是悲伤的游行人群为了纪念这个被否决的方案而抛出的彩带。他使我明白，阻止糟糕作品的能力是一个创意总监所真正拥有的惟一能力。你无法预测出伟大的作品何时能够出现，或是客户会不会欣赏它的伟大，或是公众会做何反应，但是你肯定可以阻止糟糕的广告从这扇门里出去。博金使我明白，在设立标准这个问题上，你的“不行”要比“行”有决定性得多。

我把这一点牢记在心。如果我感觉有些东西不对头，如果我感觉到哪怕最轻微的犹豫和怀疑，我会立即提出驳回。博金还教会我，当最后期限的压力迫使你批准某些东西的时候，要注意到这个妥协让步的警报。绝对不要让一个截止日期或是明天就要举行的客户会议迫使你相信，它们已经大功告成了——而你明知它们还没有。把它们打回去。如果你觉得有必要，叫所有人都整夜待在桌边。最后一招，干脆取消这个会议。不要对此感觉太糟糕。如果你做出了妥协，让一些没有达到完美的东西通过，你将会感觉更糟。

● **直截了当。不要让人们离开你办公室的时候还不知道他们是对是错。**

我刚开始担任管理职位的那几年常犯这个错误。人们来到我的办公室，尽管我知道我绝对不会让手中的这个作品通过，但我会在指出问题的同时夹杂一些鼓励的话。然而，可以想象，人们只听到了我的鼓励。他们听不见我的负面评论。我会和他们探讨这个作品，甚至批评这个作品，但

是这种郑重其事的态度本身就抬高了这个作品的重要性。人们离开了我的办公室，却不知道我非常痛恨它。也许我对于保持士气的问题考虑得有一点多了。不过最终我发现了一个更有效的办法，当我不喜欢我看到的作品时，可以用它来表达出这个残酷的事实。这就是……

● **你的观点永远要有一个正当的理由。**

这让你可以对事不对人。我永远不会说："你真是个白痴，居然把这种东西拿给我看！"这不是我的风格。我的理由相当直白、容易理解：你的作品平淡无奇。你的作品没有突破性。你的作品以前有人做过了。你的作品不符合战略。你的作品听起来似曾相识。如果没有给出一个驳回的正当理由，那么你只解决了一半问题。人们知道我讨厌这个作品，但他们不知道为什么，或是怎样改进。"我不喜欢它"只是一个标题。为什么你不喜欢，这才是正文。你没有给出一个完整的、前后两部分都有的信息。我们不仅要给他们一个明确的否决，而且要给他们一个明确的指示，我非常注重这一点。你不能只做创作驳回者，你必须要当创作指导者。

● **一旦认可了某个概念，就不要再变卦。**

坚持你的观点，这应该不言而喻。如果你对自己的判断留有余地，如果你对自己的标准提出质疑，如果你轻易屈服于客户对你的作品不以为然，那么大家只会被搞糊涂。这并不是说借此你可以跟客户对着干，你不能跟那些掏钱的人过分针锋相对。但是，是你威逼恫吓整个团队按你的概念制作出了这个作品，他们希望能看到你以同样的意志和勇气去坚持它。否则你就是个骗子。

● **做一个所有人都愿意为你干活的老板。**

如果你做到了上面这一切，那你就成了这样一个人。这是一个悖论。人们最愿意跟随的，正是这些非常苛刻的创意总监们（以及任何其他领域的管理人员）。这并不是因为创意人员都是受虐狂。恰恰相反，他们脆弱而敏感，容易自我放松。因此，得在要求严格的老板手下，他们之中的佼佼者才能焕发光彩。他们需要严厉的爱，因为他们很少愿意自我约束。这在体育上同样正确。如果让他们来选择，橄榄球运动员也更喜欢跟着一个严苛的家伙，而不是一个允许他们敷衍了事、放任自流的教练。他们陶醉于

前者的虐待中，他们喜欢野蛮的健身锻炼、边线外恶狠狠的恫吓和过分的要求。一个相对宽厚随和的教练更可能受到他们的蔑视而不是尊重。这就意味着……

● **让你的办公室变成"发抖区"。**

你的办公室是所有人前来展示他们作品的地方。无论你的性格多么友好随和，这里都不应该是一个令他们感到舒适而放松的绿洲。他们在走进去之前，应该有些怯场，感觉到不适和恐惧，如芒刺在背。他们越害怕，就越少会用没有达到自己最佳水准的作品来浪费你的时间。我此前从来没有觉察到这一点，直到有一个旁观者指出，哪怕是我最高级的下属，在走进我的"巢穴"向我展示他们的设计时，也会由自信满满变成紧张兮兮。他把我的办公室称作"发抖区"。我并非有意吓唬大家，但这个效果有它的价值。用你的眼神表现出的一个冰冷无情的苛刻形象，会让你的下属做出积极的回应。

● **永远不要让他们听到你抱怨。**

当人们听到你抱怨时，他们将这视为他们也可以抱怨的许可。不管你对一个客户或是一个领导有什么疑虑之情，自己知道就好。抱怨会打击士气，使你显得软弱，并且会使负面情绪在整个环境中互相传染。

● **了解你的下属，并发挥他们的长处。**

戴维·奥格威喜欢说，在广告业中"我们雇用那种我们的客户绝对不会雇的人"。他的话解释了一个事实，那就是即使客户公司拥有众多聪明的品牌经理和营销专家，还是绝对无法自己做出伟大的广告来。那里有太多的限制、太多的企业声音、太多照本宣科的数据分析、太多的集体决定，却没有足够多的特立独行的思考。

这是真的。在最好的创意部门里，充斥着那些无法在其他任何一个行业里找到并且保住一份像样工作的人。我妻子说我也是其中之一。那些才华横溢的怪人、格格不入者以及用"埃灵顿公爵"(Duck Ellington)[①]的话

---

① 爵士乐大师，原名 Edward Kennedy Ellington，被爵士乐迷们尊称为公爵(Duke)。——译者注

来说属于“三界五行之外”的人，有很大一部分都被吸引到了广告业中。那些最好的广告公司纵容、迁就、鼓励这些人，付给他们不菲的薪水，为他们提供安静的办公环境，不要求他们遵守着装规范或是按时上下班。它们对他们的任何癖好都加以开发利用，就好像这些是公司的宝贵资源一样。

在整个职业生涯中，似乎我的团队里总有至少一两个吉他爱好者。他们都是温和而认真的人，可以与任何一个《财富》500强企业的老总愉快地进行晚餐会议，赢得业务，而不会搞砸它。他们办公室的桌子边会靠着几把漂亮的木吉他。在那些为我们公司带来声誉的广告中，有很大一部分，都是出色的音乐扮演了重要的角色，我确信其中的原因就在这里。他们自己填词作曲，内容则专门针对通用电气、百事、吉列……。就我所知，没有几个行业具有这样的特征，即一个员工的个人爱好会对最终的产品产生巨大的影响。一个创意总监如果不发掘利用这些癖好，那简直就是在浪费公司资源。

- **也要发挥他们的弱点**。

如果你了解你的下属，你就会知道如何将他们的弱点转化为优点。我曾经有一个手下被称为尼克(Nick)，他是个非常好的文案，但总是需要有人给点一把火才能燃烧起来。这部分是缘于他本能的拖延心理，这种心理在文案中并不罕见。但我怀疑在团队中工作使他变得过于安逸了。他知道如果他不想出好东西来，也会有别人想出来。团队成了他的保护垫，他在上面舒服惬意。我的结论是：他过于舒服了。

有一天，当我正要起程前往欧洲出差两周时，有一个百事公司非常重要的项目放到了我的桌子上。它必须要在两周内做出来。每个人都在忙着其他的事，而我又要出门，看来此时除了尼克外没有别的人能完成它。我没有什么选择，于是我想可以试试做一些改变。我把尼克叫进办公室，然后说：“我要出差两周。我需要你来做这个工作。猜猜怎么着，尼克，只有你一个人来做。整个广告方案全靠你了。”我拿开了他的保护垫。

他可能有两种反应。他可能会退缩。或者，他会在职业生涯中首次负起责任来。我知道我正在和尼克对赌，但我也知道我正在帮他一个大忙。如果他失败了，那我就是在帮他明白，这个公司不适合他。如果他应付自

如，那我就是在帮他把弱点转化成优点。

两周后我回来时，尼克迫不及待地向我展示他的方案。他在他的办公室墙上贴满了设计稿和情节图板。这是他做出的最好的作品，而且客户也很喜欢。在这次成功之后，尼克再也不需扬鞭才能奋蹄。他可以独立开工了。

- **拥有业余生活。**

否则你永远也不能在你的作品中融入真实的世界。那些出现在杂志或是电视屏幕上的洞见、词句和情感，很多都与顾客调查、客户理念或是发展战略毫无关系。它们是源于我们个人经验的创意。如果你是个电影迷，那么这个爱好会以某种方式体现在你的作品中。如果你是个棒球狂，那么你会自觉或不自觉设法将棒球当成讲故事的工具。如果你正经受着一段感情挫折，那么这股心碎之情也许最后会出人意料地出现在一个像软饮料这样的广告之中。这并非杜撰。我们有一个高级创意总监阿尔·梅林，在创作那个后来获了奖的百事广告“共同点”(Something in Common)时，就使用了自己的一段情感波折当素材。两个即将分手的恋人在电话里怒气冲冲地赌咒发誓以后彼此再不相干，然后扔下了电话。片刻之后，在附近的杂货店里，他们同时去拿同一罐百事可乐，手差点碰到了一起。他们吓了一跳。他们想起了他们拥有的诸多共同之处。与此同时，观众也在这短暂的一刻，把百事当成了他们复合的催化剂。

你的业余生活越丰富，你的作品就越丰富。因此，享受生活吧。在你可以移动别人的指针之前，你得先移动你自己的。

结　语

在本书的前言中我曾经提到过，我非常希望，无论是对于一个在堪萨斯城拥有两家自助洗衣店的老板，或一个大公司的品牌经理，还是一个考虑进入广告业发展的年轻人，这本书同样都有用。

我并不是随手拿洗衣店来举例的。有时候，当我非常厌烦，或是需要来点刺激振作一下的时候，我就开始琢磨，一个广告人可能面对的最糟糕的客户是什么。我得出的结论总是自助洗衣店。想想看吧，如果有个“商品化行业”(commodified business)的奥运会，自助洗衣店肯定能得金牌。一家自助洗衣店没有任何特别的地方。作为服务性设施，它毫无与众不同之处。事实上，它极端商品化，以至于店里没有一个店员真正为顾客提供服务。进去之后所有的事都得你自己来做。你不仅要带上你的脏衣服，你还要带上你的硬币。如果你只有纸币，那么也是一台机器而不是人来给你找零。你甚至要带上自己的读物和洗洁剂，如果打个比方，这就像是你带上自己的咖啡豆去星巴克，然后自己煮咖啡。基本上，一家自助洗衣店和一个嘈杂的、不舒服的阅览室没有多少分别。每当我思考如何为这样的企业创作出色的广告时，就只能摇头叹气。

如果说自助洗衣店商品化的庸碌无奇还不足以让我胆战心惊，那么还

有使用自助洗衣店的顾客的难以界定前来助阵。他们来到这里可能是因为不会用自己的洗衣机和烘干机，或者买不起洗衣机和烘干机，或者住的公寓太小放不下洗衣机和烘干机，或者生活动荡，必须在外面解决洗衣问题。不管是什么原因让他们在星期五晚上或者星期六早上出现在洗衣店里，他们都是很难界定、描述并与之建立联系的人。

啧啧，这是个多么棘手的行业啊！

后来有一次，我参加了一场高尔夫双打比赛。我的搭档看起来是个成功人士，叫做爱德(Ed)。爱德来自堪萨斯城，不过40岁出头，但球艺却非常精湛。他挥杆动作很漂亮，点差也很低，这说明他花在高尔夫场上的时间远多过在工作上。他手上戴了一块多弹头的劳力士表，穿的球衫上标有“奥古斯塔国家高尔夫俱乐部”(Augusta National)[①]的标志，他的包里有最新款的卡拉威(Callaway)的顶级钛制球棒。有那么一刻，我真想做爱德。打到第三洞的时候，像我们这种完全陌生的搭档可以开始闲聊几句，谈谈为了打高尔夫而抛开的俗事了。我问爱德，他不打高尔夫时是做什么的。

“自助洗衣店。”他说。

“什么?”我说。

“我在家乡堪萨斯城拥有一些自助洗衣店。”他解释道。

“我的天哪。”我说，“你就是那个我总拿来说事的家伙。”

这回轮到他问了：“什么?”

我向他解释，每次我做演讲，在谈到把我在广告业中学习到的理念应用于其他行业时，我总是用一个虚拟的在堪萨斯城拥有两家自助洗衣店的小老板来说事。“我没想到我会真的遇上一个。”我喃喃自语。

他对我宽容地笑了笑，然后平静地走到球道上的球那里，用2号铁棒用力打向210米之外的旗标。当他帮我在界外标记附近找那个被我在第二击中打过来的球时，我跟他开玩笑，说堪萨斯城的洗衣生意肯定相当不错。

“当你有90家店的时候，确实是这样。”他说。

爱德不但是一个高尔夫好手，他还对市场份额和规模经济有很深的理

---

① 美国顶级高尔夫俱乐部，会员多为权贵显要。——译者注

解，更不用说如何将成功的模式不断加以复制了。

爱德的重大洞见在我们开始打后九洞的时候终于让我学到。那就是进入人力成本最低的行业。这是一个已经从根本上取消了服务人员的服务业，这就是一个自助洗衣店的好处。爱德薪水最高的职员有30个，负责维修遍布市区的洗衣机和烘干机。他绝对信任的两个弟弟负责收钱。至于爱德，他的工作是寻找新的地点开店，或是收购另一家洗衣店。

"人们说，食、色是人生的两大驱动力。这也许是对的，但我必须告诉你，干净的内衣紧随其后排第三。"他说，"除非美国的每个家庭都有了自己的洗衣机和烘干机，否则我绝不会没有顾客。而且我不得不抱歉地说，菲尔，我不需要做广告。当人们要洗衣服的时候，他们总会找到我的。"

爱德的洞见源源不绝。在这一轮结束时，他留了一个临别赠言给我。他正在把业务扩张到投币洗车行业。"人们喜欢一辆干净的车，就像他们喜欢干净的被子和衣服一样——可能还要更喜欢一些。每次下完雨，他们就要往我的口袋里扔硬币了。"

如果爱德愿意给出一个临别赠言，那我也愿意。在这本书里，我强调了创意和洞见之间的区别。创意一毛钱可以买一大把，任何人都可以拥有。它们可能是好的，也可能是糟的；有些情况下能救你一命，有些时候则在浪费你的时间。一个好创意的最妙之处，就是它能迫使你行动起来。比起创意来，洞见更为稀少，更为珍贵百倍。一个有力的洞见可以催生出一千个创意，一千个行动。这应该成为你为了自己的洞见时刻而奋力斗争、锲而不舍的最重要的理由。当你拥有了一个强有力的洞见时，创意就会源源不绝地到来。